



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير قسم



المرجع : ...../2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

# دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

عقون شراف

إعداد الطالبتان:

- بوزحج نهلة

- صاحي رانية

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوظلاعة محمد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عقون شراف
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مزهود هشام

السنة الجامعية 2020/2019





المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير قسم



المرجع : ...../2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

# دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

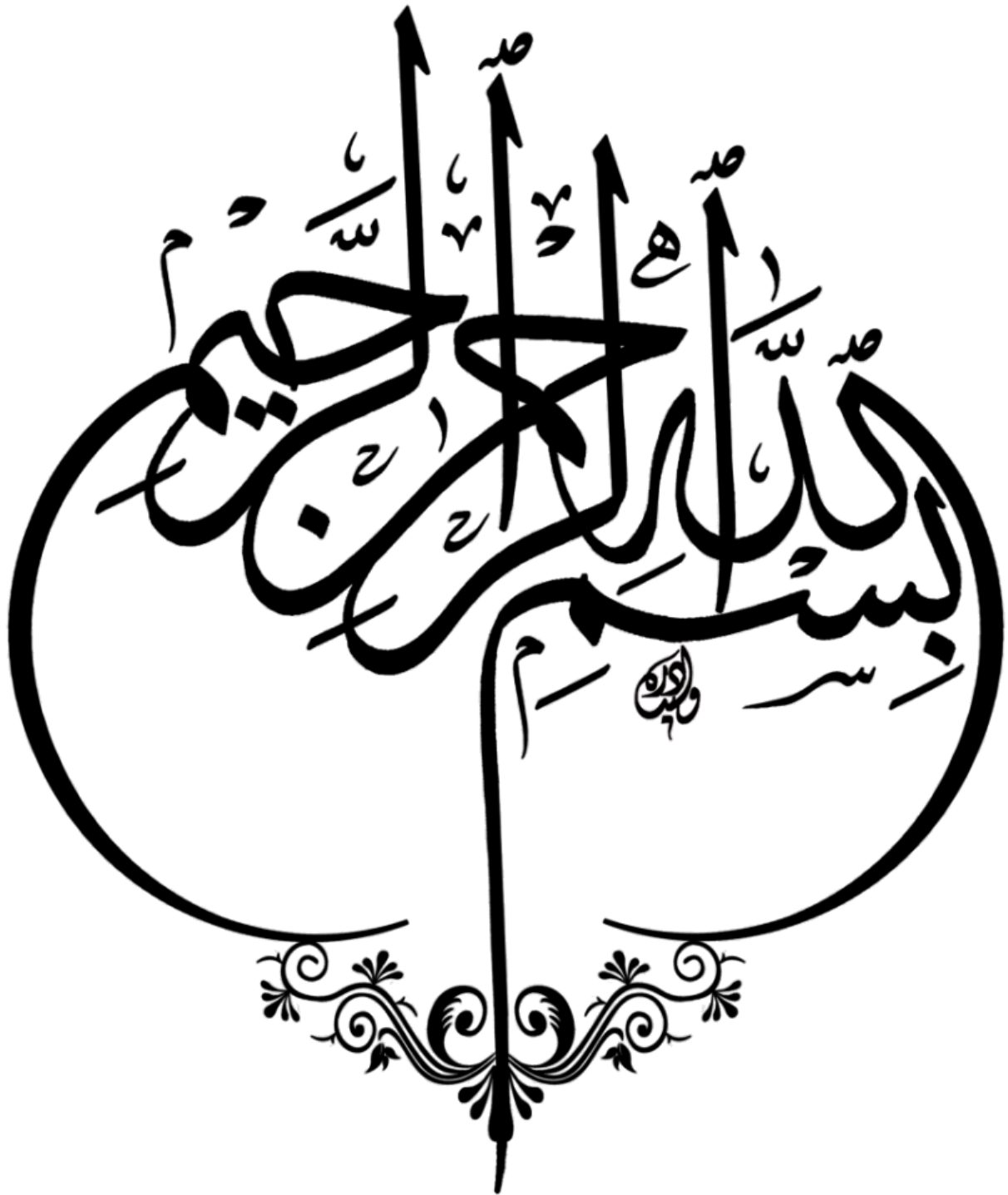
عقون شراف

إعداد الطالبتان:

- بوزحج نهلة

- صاحي رانية

السنة الجامعية 2020/2019



# شكر وعرفان

قال الله تعالى :

رَبِّي أُوَدِّعُنِي إِنِ اشْكُرْ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِّنْ لِي بِرَحْمَتِكَ

فِي عِبَادَتِكَ الصَّالِحِينَ {

الحمد لله الذي أدار طريقنا وأمدنا بالصبر لإكمال المشوار.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل والتقدير الأستاذ المشرف محمّد شوافع الذي قدم لنا يد العون ولم

يخجل علينا بتوجيهاته الخالصة وتعليقاته العلمية ونصائحه المثمرة التي أفادتنا في موضوعنا فله منا جزيل

الشكر و فائق الاحترام و التقدير .

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا في إتمام مذكرةنا هذه سواء من قريب أو بعيد ، حيثما كان ذلك

إما بإعانة كتاب أو إرشاد أو حتى بالكلمة الطيبة و حسن المعاملة فلمن منا عبق من أجل و اسمي و

الخلي عبادات التحيّة و خالص الدعاء يتلوها لهم في ظاهر الضيق .

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تناول التحليل البيئي وفق المنهج التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT وأهمية استعماله في المؤسسة، بهدف رصد التغيرات الداخلية و الخارجية التي تتعلق محيطها، حيث تشهد بيئة المؤسسة الخارجية تغيرات متسارعة، أصبحت تفرض هذه المؤسسة امتلاك الوسائل والآليات التي تمكنها من تحليل هاته التغيرات الحالية والمستقبلية بهدف رصد الفرص والتهديدات وكذلك معرفة وضعها الاستراتيجي المتمثل في تحديد نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، أن يساعدها في وضع استراتيجية تناسب وضعها الحالي، من خلال اختيار البديل الافضل ، الذي يتطابق و موقف المؤسسة اتجاه بيئتها .

مما جعل دراستنا تتمحور حول الاجابة على الإشكال التالي : ماهو دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة ؟ حيث تم من خلال هذا العمل عرض آليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واستعراض مختلف مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي انطلاقا من الإطار النظري، ثم دراسة حالة شركة سوناطراك -الجزائر- من خلال التعريف بها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ليتم في الأخير عرض خيارها الاستراتيجي المعتمد .

الكلمات المفتاحية : تحليل SWOT، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، الخيار الاستراتيجي .

### Abstract:

This study aims to address the environmental analysis according to the quadratic analysis method of the swot matrix and the importance of its use in the institution, with the aim of monitoring internal and external changes that relate to its surroundings, where the environment of the external institution is experiencing rapid changes, this institution has imposed the possession of the means and mechanisms that enable it to analyze these current changes The future aims to monitor opportunities and threats, as well as knowing its strategic position represented in identifying the strengths and weaknesses in its internal environment, to assist it in developing a strategy appropriate to its current situation, by choosing the best alternative, which corresponds to the position of the institution towards its environment.

Which made our study centered on answering the following problem: What is the role of strategic situational analysis in determining the strategic choice of the organization? Where through this work, the mechanisms of analyzing the internal and external environment of the institution were reviewed, and the various stages of the strategic selection process were reviewed based on the theoretical framework, then a case study of Sonatrach Company - Algeria - by introducing them, and analyzing its internal and external environment, to finally display its approved strategic choice.

**Key words:** swot analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, strategic choice

# فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة:	أ.....
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتحليل الموقفي الاستراتيجي.	
تمهيد	7.....
المبحث الاول: ماهية التشخيص الاستراتيجي	8.....
المطلب الاول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي	8.....
المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للمحيط	9.....
المطلب الثالث: خطوات التشخيص الاستراتيجي	15.....
المطلب الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي	16.....
المبحث الثاني: التحليل الموقفي الاستراتيجي	24.....
المطلب الاول: نبذة عامة عن التحليل الموقفي الاستراتيجي	24.....
المطلب الثاني: مفهوم التحليل الموقفي الاستراتيجي	24.....
المطلب الثالث: مصفوفة التحليل الموقفي الاستراتيجي SWOT وأهميته	25.....
المطلب الرابع: المصادر الرئيسية للتحليل الموقفي الاستراتيجي SWOT	27.....
خلاصة الفصل الأول	29.....
الفصل الثاني: الخيارات الاستراتيجية للتحليل الموقفي الاستراتيجي.	
تمهيد	31.....
المبحث الأول: الخيارات الاستراتيجية التسويقية	32.....
المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي	32.....



## فهرس المحتويات.

32	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي
34	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية لـ بورثر
39	المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية لـ فيليب كوثر
41	المبحث الثاني: استراتيجيات التحليل الموقفي الاستراتيجي SWOT
41	المطلب الاول: الاستراتيجية الهجومية
43	المطلب الثاني: الاستراتيجية العلاجية
44	المطلب الثالث: الاستراتيجية الدفاعية
46	المطلب الرابع: الاستراتيجية الانكماشية
48	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في شركة سوناطراك.
50	تمهيد
51	المبحث الاول: مدخل عام حول شركة سوناطراك - الجزائر
51	المطلب الاول: التطور التاريخي لشركة سوناطراك -الجزائر
55	المطلب الثاني : التعريف بشركة سوناطراك -الجزائر
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك -الجزائر
59	المطلب الرابع: أنشطة شركة سوناطراك-الجزائر
63	المبحث الثاني :تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة
63	المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي لشركة سوناطراك
67	المطلب الثاني: سلسلة القيمة لشركة سوناطراك
69	المطلب الثالث: استخدام نموذج SWOT
73	خلاصة الفصل الثالث
75	خاتمة عامة:
79	قائمة المراجع

## قائمة الجداول.

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
43	أبعاد الاستراتيجيات الهجومية.	01
45	أبعاد الاستراتيجيات الدفاعية.	02
70	عناصر القوة والضعف للمؤسسة	03
71	عناصر الفرص والتحديات المؤسسة	04

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
9	التشخيص الاستراتيجي للمحيط	01
11	نموذج PESTEL	02
13	نموذج القوى الخمس التنافسية	03
17	نموذج سلسلة القيمة	04
19	مصفوفة BCG	05
21	مصفوفة ADL	06
22	مصفوفة ماكيزي	07
26	مصفوفة SWOT.	08
33	العوامل المؤثرة علي الخيار الاستراتيجي	09
58	الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك	10
67	قوة المنافسة الخمس لمجمع سوناطراك	11
68	سلسلة القيمة لسوناطراك	12

# مقدمة عامة

### مقدمة عامة:

إن ابرز ما يميز محيط المؤسسة في الآونة الأخيرة هو اشتداد المنافسة، حيث أصبح نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتعظيم أرباحها وتحقيق مصالح مختلف الأطراف مرتبط بعدة معايير، ومن أهمها قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي، حيث لم تعد السياسات والأساليب التقليدية المعتمدة على التقدير الذاتي والخبرة تعطي نتائج جيدة، مما يجعل من المؤسسة البحث عن طرق حديثة للكشف عن بيئتها سواء الداخلية أم الخارجية، إذ ينبغي عليها إن تقوم بالتحليل الاستراتيجي بمختلف إبعاده حتى يتسنى لها تحسين أدائها.

فبناء على ذلك يجب على المؤسسة إن تقوم بالتحليل الاستراتيجي وهو المدخل الرئيسي في عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية، كما يعتبر أهم أساليبه هو تحليل المضامين العوامل الإستراتيجية الداخلية وأيضاً تحديد العوامل الخارجية وهذا ما يعرف بتحليل سوتو فهو النموذج المثالي في التحليل الاستراتيجي ويعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل منظمة لأنها تمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي ينتهي بتحديد مسارات إستراتيجية واضحة للمؤسسات من خلال الموازنة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، لذا فإن المشكلة الرئيسية للدراسة تتمثل في إن بعض المنظمات تعاني قصوراً كبيراً في تحليل بيئتها ومن ثم تجديد نقاط قوتها وضعفها وكذا في تحديد الفرص والتهديدات المماثلة أمامها، مما كان له الأثر الكبير في ضعف قدرتها في تكوين عدد من البدائل الإستراتيجية وتقييمها واختيار أفضلها .

إن هذه الدراسة سعت إلى التعرف على مدى قدرة المديرين في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتعامل معها، ومن ثم قدرتهم على تبني الخيار الاستراتيجي الملائم الذي يمكن المؤسسات من تحقيق النجاح لاستراتيجي.

#### 1. إشكالية الدراسة:

ومن هذا المنطق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

**ما هو دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة ؟**

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

- ما هو دور تحليل نقاط القوة من وجهة نظر الدراسة؟
- ما هو دور تحليل نقاط الضعف من وجهة نظر الدراسة؟
- ما هو دور تحليل الفرص من وجهة نظر الدراسة؟
- ما هو دور تحليل التهديدات من وجهة نظر الدراسة؟

## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات نوردتها في ما يلي:

### الفرضية العامة

يساهم التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدا المنظمة من خلال دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى المؤسسة ثم تحديد الإستراتيجية الأمثل بالنسبة لها .

### الفرضيات الفرعية

- نقاط القوة في المؤسسة هو تحديد المميزات أو القدرات والمهارات التي تتفوق فيها المؤسسة داخليا والتي تعزز من قدراتها على تحقيق أهداف.
- نقاط ضعف المؤسسة تعبر عن أي قصور داخلي في أداء المؤسسة يعرقلها عن تحقيق أهدافها.
- عامل الفرص يعبر عن كل الظروف الخارجية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- عامل التهديدات هو كل الظروف الخارجية غير المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 3. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة إلى محاولة الربط بين التحليل الاستراتيجي ( التحليل البيئي) والخيار الاستراتيجي باعتبار ان التحليل الاستراتيجي هو النموذج المثالي لتحليل متغيرات البيئة ومعرفة نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة و الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، كما يكتسي البحث أهمية كبيرة لكونه يعتمد على دراسة للتعرف على البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة باستخدام التحليل الرباعي سوت .

## 4. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة التي تحقق جملة من الأهداف ، يمكن تلخيصها فيما يلي :
- التعريف بالتحليل الموقفي الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي من حيث مفاهيمها ومحتوياتها وغيرها من المضامين الأخرى .
- معرفة قدرة المديرين في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتعامل معها ، ومن ثم في قدرتهم على تبني الخيار الاستراتيجي الملائم .
- اختبار اثر التحليل الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب .

## 5. أسباب اختيار الموضوع :

- الميل الشخصي في الموضوع .

## مقدمة عامة.

– قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه تحليل سووت في تحديد الخيار الاستراتيجي ،كونه أهم أدوات التحليل الاستراتيجي .

– الشعور بقيمة و أهمية الموضوع .

– المساهمة في إثراء مكتبتنا بموضوع إضافي .

### 6. صعوبات الدراسة:

إن هذه المذكرة تم انجازها في سنة دراسية تميزت بانتشار فيروس كورونا كوفيد19 حيث صادفنا جملة من الصعوبات نوردتها فيما يلي :

– غلق الجامعات مما تسبب في قلة المراجع .

– صعوبات تتعلق بالجانب التطبيقي و الدراسة الميدانية بسبب غلق المؤسسات محل الدراسة .

### 7. منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي وتحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة ذلك للتعرف على دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة، وكذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

### 8. حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية :** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في استخدام التحليل الموقفي الاستراتيجي سووت بعناصره (نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص و التهديدات ) في تحديد الخيار الاستراتيجي .

**الحدود الزمنية:** أنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020/2019 .

**الحدود المكانية:** تم اختيار شركة سوناطراك الجزائر لانجاز الدراسة عليها.

### 9. الدراسات السابقة:

نظرا لتعدد الدراسات السابقة التي تناولت تحليل سووت من جوانب مختلفة، ومع ارتباط موضوع الدراسة الحالية بمجموعة من المفاهيم الخاصة ، فقد تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها ارتباط بموضوع ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

1- عززولي إيمان،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، بعنوان : "البدائل الإستراتيجية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، بهدف معرفة مختلف البدائل المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الدور الذي تلعبه هذه البدائل في خلق المزايا التنافسية، ارتأينا القيام بهذه الدراسة الأكاديمية من خلال تسليط الضوء على عدة نقاط بدء بتحديد خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أهميتها، معوقاتهما، أهمية تحديد اتجاهها الاستراتيجي ومختلف الأدوات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها، ثم تطرقنا إلى مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام هذا النوع من المؤسسات، نماذج الاختيار بين هذه البدائل، مراحل تنفيذها، وتقييمها بالإضافة إلى الدور

## مقدمة عامة.

الذي تلعبه في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و حاولنا في الأخير محاولة إسقاط أهم النقاط التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على مؤسسة جزائرية متوسطة ، هي مؤسسة K-PLAST سطيف .

2- الهاشمي بن واضح ، أطروحة دكتورا ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، بعنوان: "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" تناولت هذه الدراسة احد الموضوعات الهامة المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهو تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعتبار إن الهدف النهائي من تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية هو معرفة طبيعة ما يواجهها من فرص و تهديدات بحيث يمكن للمؤسسة وضع الإستراتيجية التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق و التي تتناسب مع إمكانيات و أهداف المؤسسة و سياستها واستعدادها لتحمل درجة معينة من المخاطر المحيطة لها .

وتم التعرف على الإطار النظري و المفاهيم لكل من البيئة الخارجية للمؤسسة و أدائها كما تم اختيار شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كميدان للدراسة لمعرفة أهم التأثيرات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية العامة و الخاصة على أداء شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر .

3- صائل وليد يوسف، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016 بعنوان: " تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين "هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين ، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء و رؤساء الأقسام في شركات صناعة الأدوية البشرية في الضفة الغربية وهي : شركة بيت جالا للأدوية، شركة القدس للمستحضرات الطبية ، شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية ، و لقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع و البالغ عددهم 40 مبحوث، وقد استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل و تفسير نتائج الدراسة.وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها إن الشركات تقع في الربع الأول حسب مصفوفة (SWOT) و إن الإستراتيجية الأنسب لها هي الهجوم حيث إن لديها نقاط قوة في بيئتها الداخلية من خلال حصول عوامل البيئة الداخلية على درجة كبيرة من الأهمية حيث جاءت حسب الأهمية، التسويق، المالية الإنتاج و العمليات، البحث و التطوير، نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الإدارة و الثقافة التنظيمية الموارد البشرية و إن العوامل القانونية في البيئة الخارجية حصلت على درجة كبيرة جدا من الأهمية، في حين حصلت العوامل الأخرى للمنافسين المحتملين، المنافسين الحاليين، المنتجات البديلة، الاقتصادية البيئية السياسية، التكنولوجيا، قوة التفاوض للعملاء، على درجة أهمية كبيرة، في حين حصلت قوة التفاوض للموردين والعوامل الاجتماعية على درجة متوسطة من الأهمية .



## 10. تقسيمات الدراسة:

وللاحاطة بمختلف جوانب الموضوع قسمنا مضمون الدراسة إلى:

- الفصل الأول: بعنوان " الإطار المفاهيمي للتحليل الموقفالإستراتيجي " ولقد إشتهل على مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية التشخيص الإستراتيجي، أما المبحث الثاني التحليل الموقفالإستراتيجي.
- الفصل الثاني: كان تحت عنوان " الخيارات الإستراتيجية للتحليل الموقفي الإستراتيجي " تضمن بدوره مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه الخيارات الإستراتيجية التسويقية، أما المبحث الثاني إستراتيجيات التحليل الموقفي الإستراتيجي SWOT .
- أما الفصل الثالث: بعنوان "تطبيق ادوات التحليل الإستراتيجي في شركة سوناطراك"، حيث تناولنا فيه تقديم عام حول شركة سوناطراك، وتطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي للمؤسسة.

# الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي لتحليل الموقف الاستراتيجي.

**تمهيد**

التحدي الكبير الذي تواجهه منظمات الاعمال اليوم وفي ظل عالم متشابك المصالح ومتسارع الاحداث ومتصارع الاهداف ، هو ان تخلق هذه المنظمات قيمة اعتبارية للمستهلكين الذين تتعامل معهم وعلي مختلف ارجاء العالم ، وخاصة للمنظمات الكبيرة والارتقاء بمستوى الاداء المتحقق ، وهذا يتطلب ان يكون هناك فهم واستعاب كبير لبيئة المنظمة وتحليل الفرص والتهديدات وكذا تعزيز المركز التنافسي في السوق .

ويعتبر التحليل الموقفي الاستراتيجي من الاساليب الحديثة التي تعتمد المنظمة في تحليل عوامل المحيط بمختلف جوانبه ، المندرجة ضمن كل من المحيط الداخلي والخارجي ، من اجل تحديد نقاط القوة وضعف المنظمة والوقوف علي الفرص والتهديدات التي تواجهها .

ومنه سنتطرق في هذا الفصل الي مبحثين يتضمن القاء نظرة علي التشخيص الاستراتيجي والتحليل الموقفي الاستراتيجي والذي يمكن من خلاله التعرف علي كل مايتعلق بهذا المتغير من مفهوم واهمية وفي الاخير مصفوفة SWOT .

## المبحث الأول: ماهية التشخيص الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الاستراتيجية حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي الي اختيار استراتيجية سليمة وتحديد موقع استراتيجي مهم للمؤسسة في قطاع التنافس. وهو ما سنوضحه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه الي اربعة مطالب تلخص في مجملها ماهية التشخيص الاستراتيجي، التشخيص الاستراتيجي للمحيط ومراحل التشخيص واخيرا ادوات التشخيص الاستراتيجي .

### المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم التشخيص

يعبر عن الاجراءات فحص للمؤسسة وذلك بالدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم دلالتها ومحاولة تفسير الاسباب والنتائج مما يساعد علي التعرف علي نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا ، ويعود اصل كلمة التشخيص الي المجال الطبي الذي انتقل الي الادارة بنفس المفهوم المستخدم في المجال الاول وهذا ما ذهب اليه كامل حمدي في ان اصل كلمة يونانية "دياغوستكوس" ويقصد بها الفحص الطبي كونها الاكثر استعمالا في المجال الطبي في التشخيص هو معرفة المرض من اجل العلاج او لتقادي الخطر وذلك بمعرفة اي اطار قبل استقاله واستخدم في مجال الادارة واصبح الاكثر استعمالا وتطوير مفهومه في مجال التسيير، اذا عرفه "كامل حمدي" بأنه يهدف في مضمونه الي تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وذلك من اجل تصحيح نقاط الضعف والقوة واستغلال احسن لنقاط القوة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

تمّ التطرق الى مفهوم التشخيص بعدة تعاريف مختلفة نذكر منها ما يلي :

التشخيص عموماً هو "مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار فهو الخطوة التي تسمح بكشف وهيكله الظواهر في نسق معين، يعبر عن وضعية تنظيمية معينة بوصفها لنقاط القوة في المنظمة ونقاط الضعف وربطها بالفرص وتهديدات البيئة".<sup>2</sup>

ويعرف كذلك بأنه "فهم الوضعية الاستراتيجية للمنشأة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية، ومواقف التأثيرات الاطراف الاخذة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قرية محمد ، "التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية"، جامعة الاغواط ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1، ص 202.

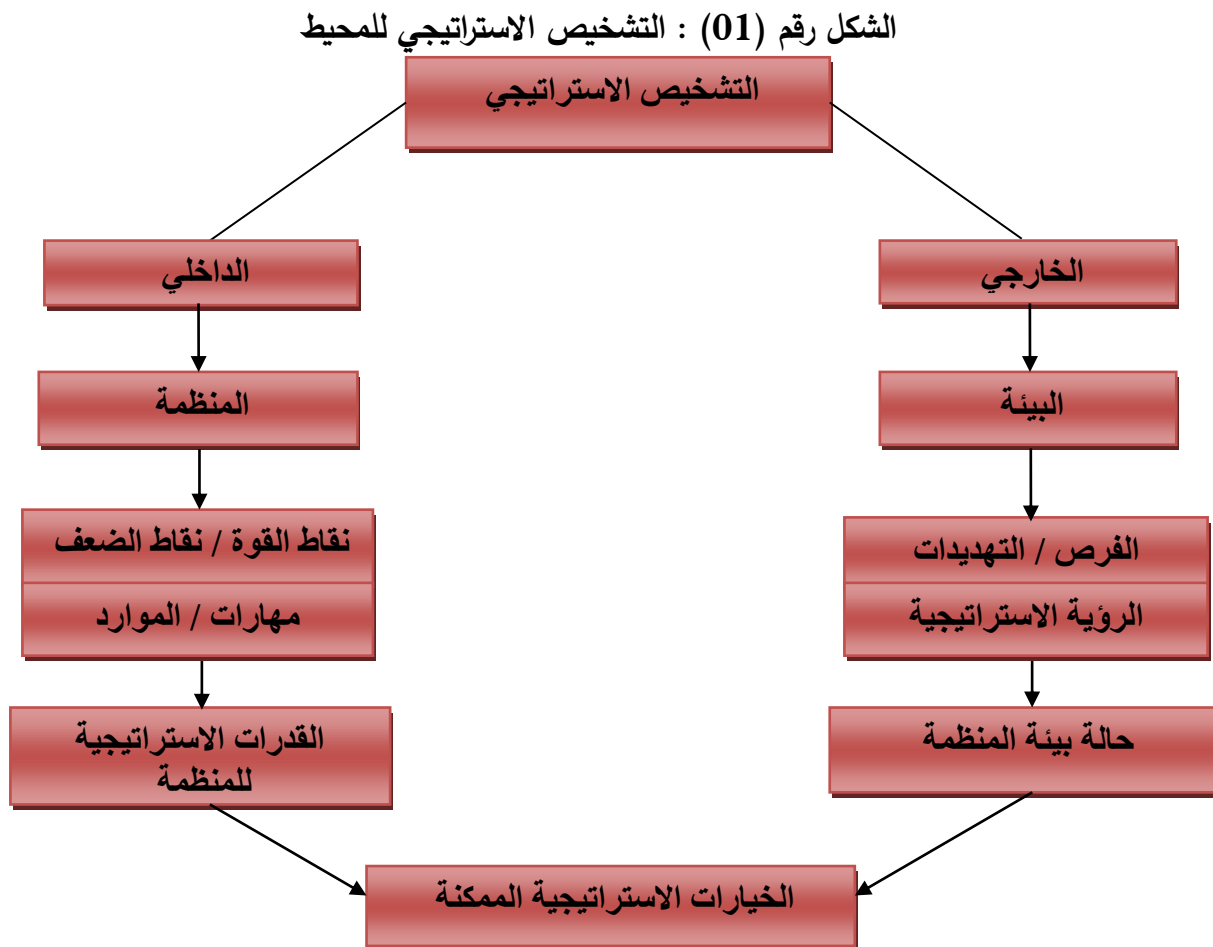
<sup>2</sup> غضبان حسام وبرني ميلود، الادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن \_ عمان ، 2020 ، ص 63 .

<sup>3</sup> صقر محمد الفقيه، التحليل الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام الحصة /النمو، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال ، الجامعة العربية المفتوحة في الدانمارك، 2013، ص 46.

ومنه فالتشخيص الاستراتيجي هو اول مرحلة من مراحل العملية الاستراتيجية ويعرف على انه :  
"العملية التي تتيح للمنظمة معالجة عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على ادائها ،ويعد ايضا المرحلة الاولى في نموذج الادارة الاستراتيجية فهو عملية تحديد العناصر الاستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني:التشخيص الاستراتيجي للمحيط

بعد قيام المؤسسة بتحديد الاهداف الاستراتيجية التي تسعى للتحقيقها تأتي المرحلة الموالية والتي تتمثل في التشخيص الاستراتيجي للمحيط المؤسسة والتي لا تقل اهمية عن سابقتها.فمن خلال عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة تتمكن هذه الاخيرة من التأكد من مدي تلائم الاهداف الاستراتيجية المحددة في المرحلة سابقة مع معطيات المؤسسة داخليا وخارجيا كما يلي :<sup>2</sup>



Source : Jean - Pierre Helfer et autres (2000) : **ManagementStratégie** et Organisation ,3èmeédition ,Vuibert , France ,P 55.

<sup>1</sup> غضبان حسام وبرني ميلود ، نفسمرجع سابق ، ص 64 .

<sup>2</sup> بزغي فطيمة ، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي،دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية جامعة الحاج الخضر ، باتنة ،ص12.

### أولاً: تشخيص البيئة الداخلية

تشخيص البيئة الداخلية هو تحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الانتاجية والتسويقية وغيرها ،لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة ان تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.<sup>1</sup> ويمكن تعريفها ب :مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها ومن امثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية او المادية وذلك اضافة الي موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها الي مجموعة أنشطة وإعمال انتاجية وتسويقية مالية.<sup>2</sup>

لذلك فان اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجهوية او ضعفها والتي من الممكن ان تصبح محددًا اساسيا لاستغلال الفرص او التعامل مع التهديدات البيئة الخارجية للمنظمة .وتتضمن البيئة الداخلية ثلاث مكونات هي <sup>3</sup>:  
الهيكل التنظيمي ،الثقافة التنظيمية ، الموارد والإمكانات المتاحة .

**1/ الهيكل التنظيمي:**ويقصد به الإطار الذي يشير الي الطرق التي يتم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات الافراد ،والطرق التي يتجمع فيها الافراد معا في اقسام او الوظائف ادارية ،وهو التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد المستويات في السلم التنظيمي .

**2/ الثقافة التنظيمية:**تعتبر الثقافة في اي منظمة عن مجموعة المعتقدات والقيم السائدة بين العاملين داخل المنظمة والمتوازنة عبر الاجيال والتي تعكس رسالة المنظمة وقيم المؤسسين ،حيث انها تتسم بدرجة عمق معينة.

**3/ الموارد والإمكانات:**ان من المسلمات الاساسية في الادارة الناجحة ان ينصب الاهتمام المركز علي خلق حقيقة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الامكانيات المتاحة داخل المنظمة لتمويل تلك الخطط.

### ثانياً: تشخيص البيئة الخارجية

يعرف تشخيص الخارجي بانه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوي المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط

<sup>1</sup> الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية ، مجلة الباحث عدد جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2007 ، ص 39.

<sup>2</sup> عبد الحميد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2006 ، ص 21.

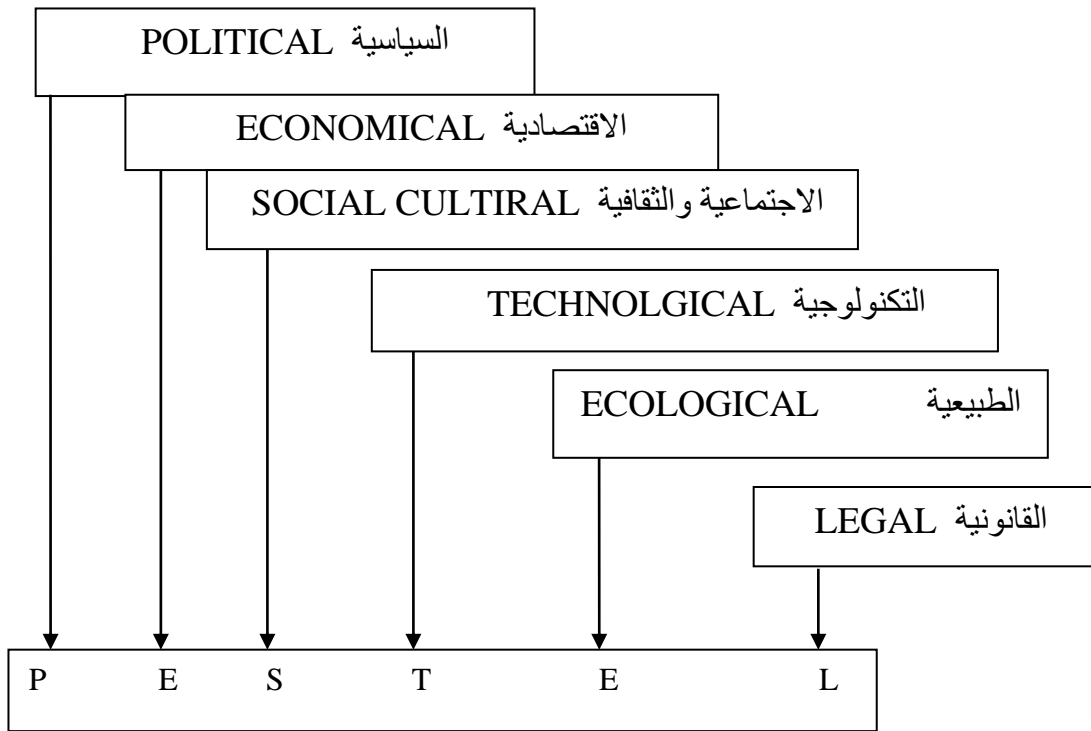
<sup>3</sup> صائل وليد يوسف عمرو ، تحليل البيئة الأعمال الصناعة الادوية في فلسطين ،رسالة لستكمال لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في ادارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا ،جامعة الخليل ،الخليل - فلسطين ، 2016، ص ص 18 - 21.

المنظمة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها الي عناصر او اجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير بينهما من جهة بيئتها ومنظمة الأعمال من جهة اخرى.<sup>1</sup>

وينقسم التشخيص البيئية الخارجية الي البيئية العامة والبيئية الخاصة ويتمثل هذا التقسيم فيما يلي :

**1 / البيئية العامة او الكلية:**وهي العناصر التي تؤثر علي جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها،وتحلل البيئية الكلية بحسب طبيعة العوامل او المتغيرات حسب نموذج pestel،وتحدد فيه الفرص والتهديدات.<sup>2</sup>

الشكل رقم (02):نموذجPESTEL



المصدر: عيسى حيرش ، الادارة الاستراتيجية ،محاضرات في جامعة الملك فيصل ، ص 10 .

وفيما يلي تعريف مختصر لعناصر ومكونات تحليل pestel (العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والثقافية والاجتماعية):<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد القطامين ، الادارة الاستراتيجية حالات تطبيقية ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ،ط1، 2002، ص 60 .

<sup>2</sup> عيسى حيرش ، الادارة الاستراتيجية ، محاضرات في جامعة الملك فيصل ، ص 10 .

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 94 .

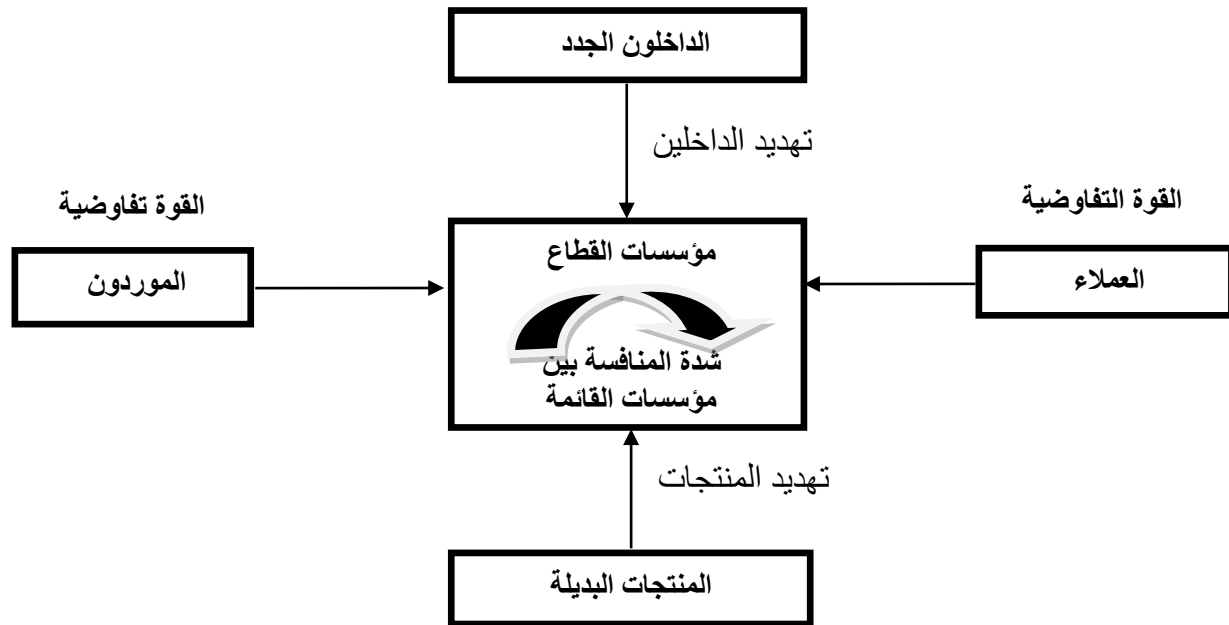
- **العوامل السياسية:** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر علي عمليات منظمة الأعمال وتؤثر هذه المتغيرات علي الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق واساليب مختلفة تتمثل سياسة الضرائب، التدخل الحكومي .
- **العوامل الاقتصادية:** التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الاقتصاد العالمي علي عمليات منظمة الأعمال، كما ينطوي تحت اطار هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمركبات المرتبطة بها، متمثلة بالنتائج القومي الاجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة..... الخ .
- **العوامل الاجتماعية:** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع ومنظمة الأعمال، وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والاعراف والتقاليد والأطر الاخلاقية للمجتمع والافراد، بالإضافة الى ديمغرافيا السكان، والحركة الاستهلاكية.
- **العوامل التكنولوجية:** وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة علي عمليات منظمة الأعمال، تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار .
- **العوامل القانونية:** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية علي عمليات منظمة الأعمال من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول التي تؤثر علي منظمة الأعمال، مثل قوانين العمل، قوانين الصحة والسلامة، قوانين المنافسة، قوانين حماية الانتاج الوطني .
- **العوامل الطبيعية:** وتعني قضايا البيئية المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة علي عمليات منظمة الأعمال مثل التلوث البيئي .
- **البيئة الخاصة:** وهي العناصر القريبة جدا من المؤسسة مثل السوق، الزبائن، المنافسين، الموردين، ومختلف المتعاملين الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة، ويؤثرون عليها هي فقط، وهي تجمع بين الصناعة والسوق ويتم دراستها من حيث: <sup>1</sup>
- **جاذبية الصناعة:** هل صناعة جاذبة كي تعتبر فرصة ام غير جاذبة كي لاتشكل تهديدا للمؤسسة ويدرس فيها :
  - حجم الطلب هل هو كبير او صغير او محدود
  - نمو الطلب هل هذا الطلب في نمو ام لا

<sup>1</sup> برني ميلود، محاضرات في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة، 2017-2018، ص 12 .



- دورة حياة المنتج الذي نقوم له بعملية التحليل في اي مرحلة يوجد ،اذا كان في مرحلة نضج فالصناعة لن تكون جذابة ، اما اذا كان المنتج في بدايته فالصناعة ستكون جذابة
  - دوران البيع ومدى تأثير الصناعة بالأوضاع العامة هل المنتجات تصرف بشكل سريع وهل هذه الصناعة مرتبطة بالأوضاع العامة
  - الموسمية هل الصناعة موسمية او غير موسمية
  - الربح مستوى الربح عالي ام لا
  - **المجموعات الاستراتيجية:** نحدد خارطة استراتيجية للقطاع اي مجموعة المؤسسات النشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الاستراتيجية ،كالكنولوجيا ،درجة التخصص ،الحجم
- تصنف هذه المجموعات سيسمح بان نحدد المجموعة التي تنتمي اليها مؤسستنا والتي سنستهدفها لان بورثر يري انه يوجد استراتيجيتين للمؤسسة ،استراتيجية داخل المجموعة واستراتيجيات اخري مابين المجموعات
- **تحليل القوى التنافسية:** تقوم المؤسسة في هذا الاطار بتحليل اهم عوامل المحيط بالتركيز علي القطاع الذي تنتمي اليه ،وذلك بتحليل نموذج القوى التنافسية الخمس لبورثر والضغط الناجم عنها ،وتظهر هذه القوى في الشكل التالي :

الشكل (رقم 03) :نموذج القوى الخمس التنافسية



Source : Porter ME, *Competitive Advantage \_Creating and Sustaining Superior Performance* ,The Free Press ,New York , 1985, P.5.

### 1/ شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع :

يشير مفهوم المنافسة الي حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق علي المنافس والحصول علي حصة سوقية اكبر ،يمكن ان يتم هذا الصراع باستخدام اساليب مختلفة كالتركيز علي الاداء ،الجودة ،السعر ، التصميم ، خدمات مابعد البيع ،ان كثافة وحدة المنافسة في الصناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة علي اعتبار انها تتطلب التخفيض في الاسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية .<sup>1</sup>

### 2/القوة التفاوضية للزبائن :

هي قدرة العملاء في الضغط علي المنتجين لتخفيض السعر ، او زيادة الجودة ،او في الوصول الي السلعة في الوقت والمكان المناسبين دون الزيادة في الاسعار ،هل يتمتع العملاء بحماية او دعم من الدولة ،وكيف يمكن للمؤسسة اقناعها بالسلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها ،وإذا كانوا محدودي العدد ، فما هو افضل اسلوب لتفاوض معهم واقناعهم .<sup>2</sup>

### 3/القوة التفاوضية للموردين :

يمكن ان يمارس ضغطًا علي المنتجين من خلال تهديدهم برفع الاسعار او خفض جودة السلع والخدمات المشتراة ،وعليه فان الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين في قطاع ما يمكن ان يساعدوا علي تقليص ارباح تلك الصناعات اذا لم يكن لديها المقدرة علي استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين.<sup>3</sup>

### 4/ تهديد المنافسين المحتملين :

اية صناعة ناجحة يمكن ان تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول اليها ، وخاصة اذا ماكانت الفرص للدخول متاحة امامهم وهذا من شأنه ان يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بالاضافة الي منافسين جدد في ذات الصناعة .وهذا ماينعكسببطبيعة الحال علي حجم المبيعات المتحققة والارباح ،لان الحصة السوقية المتاحة ستتوزع علي عدد اكبر مما كان عليه في السابق ويضع بورتير سبعة عوائق رئيسية من شأنها ان تحد من الاقدام علي دخول منافسين جدد للصناعة وهي :<sup>4</sup>

- القدرة علي التمتع بميزة اقتصاديات الحجم

<sup>1</sup> روبرت بيتس ،ديفيدلي ،الادارة الاستراتيجية وبناء المزايا التنافسية ،ترجمة :عبد الحكيم الخزامي ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،ط1 ،2008،ص156 .

<sup>2</sup> سليم الحسنية ، نظم المعلومات الادارية :ادارة المعلومات في العصر المنظماتالرقمية ، ط3 ،الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،2001،ص 363 .

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، وآخرون ،(التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية )،الدار الجامعية بالاسكندرية ،2002 ،ص 173 .

<sup>4</sup> تامر البكري ،استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان -الاردن ،2008 ،ص ص 98-99 .

- التميز في المنتج المقدم للسوق
- حجم الاستثمارات والمتطلبات الرأسمالية (الموجودات)
- الكلف البديلة للصناعة
- التسهيلات المتاحة للوصول الي المنافذ التوزيعية
- المساوئ الكفوية المرتبطة بالحجم
- السياسة الحكومية.

### 5 تهديد المنتجات البديلة :

تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات اخري بإمكانها اشباع حاجات مماثلة للمستهلك ،ان هذه القوة يمكن ان تؤثر علي ربحية الصناعة اذا ان وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر علي السعر الذي تفرضه المؤسسة في الصناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها ، حسب بورتر فان المنتجات التي ينبغي علي مؤسسات القطاع مراقبتها اكثر :<sup>1</sup>

- المنتجات التي يتجه فيها السعر /الاداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية .
- المنتجات القطاعات التي تتمتع باريح عالية.

### المطلب الثالث :خطوات التشخيص الاستراتيجي

إنّ هذا الجانب يتضمن (التحليل والاثر البيئي) ويشمل الجوانب التالية :<sup>2</sup>

- تحديد الوظائف البيئية الرئيسية (الانتاج و التنظيم) ،
- تحديد اصحاب المصلحة التي تعتمد هذه الوظائف ،
- تقييم الاتجاهات الحالية في اطار المهام التي كشفت عنها المؤشرات البيئية ،
- تقييم اثار اتجاهات اصحاب المصلحة والاجيال المقبلة والقيم الطبيعية ،
- استخدام الوسائل الاثر البيئي ،
- تحديد القواعد والمعايير ذات العلاقة بالتحليل .

أولا - تحليل المشاكل البيئية :ويتضمن هذا التحليل مايلي :

- تعريف المشاكل البيئية الرئيسية ،استنادا الي الاثار المترتبة علي الاتجاهات وتحليل المخاطر،

<sup>1</sup>Porter M. E, how competitive forces shape strategy , Harvard business review ,March-April 1979 ,p :142.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ،التسويق الاستراتيجي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الاردن ،2011،ص ص 206 -

- تحديد العوامل الرئيسية والجهات الفاعلة ذات الصلة بسبب المشكلة بالاستخدام منهج علمي في نفس السياق.
- ثانيا - تحليل الفرص البيئية: ويتضمن هذا التحليل مايلي :
  - تعريف الفرص البيئية الرئيسية ،
  - تحديد العوامل الرئيسية الكامنة والجهات الفاعلة لتحقيق الاستفادة من هذه الفرص.
  - ثمّ يجب تكوين خطة لسياسة تطوير مستدامة تتضمن مجالات عمل واستراتيجيات المتابعة، ويتضمن هذا الجانب العديد من النقاط :
  - التوليفة من العوامل الرئيسية والجهات الفاعلة ذات الصلة بالمشاكل البيئية والفرص،
  - تعريف مجالات العمل البيئية،
  - تعريف التنمية المستدامة للمجالات من خلال دمج القضايا ذات الاولوية من الابعاد الاجتماعية والاقتصادية.

### المطلب الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي

هناك العديد من الادوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي ونظرا لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج :

#### أولا:سلسلة القيمة

تمثل سلسلة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة،من خلال تقسيمها الي أنشطة القيمة وعددها تسع مجموعات وهي تمكن الاستراتيجي من تحديد العوامل الداخلية الرئيسية واخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية، ثم مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة أو الضعف في أنشطة القيمة وهناك ثلاثة مستويات تستخدم في تقسم العوامل الداخلية وهي:<sup>1</sup>مقارنة العوامل الحالية مع الامكانات السابقة للمؤسسة ، مقارنتها مع المنافسين ، المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة مجال النشاط . وتتكون سلسلة القيمة من أنشطة الاساسية وأنشطة داعمة وتتمثل في الشكل التالي :

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الادارة العليا (اعداد -تنفيذ -مراجعة ) المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ،2006 ، ص ص 104\_ 105 .

الشكل رقم (04): نموذج سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, **Competitiveadvantage**, The free press ,New York , 1998,p : 37.

### 1/ الأنشطة الأساسية: وتشمل مايلي:<sup>1</sup>

- **التمويل الداخلي:** وهي كل الأنشطة المتعلقة باستلام الموارد وتخزينها ومناولتها وكافة عناصر المدخلات للنظام الانتاجي وتضم كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون .
- **عمليات الانتاج:** وتضم كل الأنشطة المتعلقة بالانتاج اي تحويل المدخلات الي مخرجات ،وتتضمن كذلك أنشطة التصميم والتعبئة والتغليف والصيانة والرقابة .
- **الامداد الخارجي:** وهي الأنشطة التي تقوم بجمع وتخزين وتوزيع منتجات المؤسسة علي الزبائن وكل الأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات من مكان انتاجها الي مراكز استهلاكها .
- **التسويق والمبيعات:** وهي الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتزويد الزبون بمعلومات عن منتجاتها لشرائها وهي الأنشطة تتضمن ادارة البيع والاعلان والترويج وطرق التوزيع وسياسة التسعير .
- **الخدمات:** وهل الأنشطة المتعلقة بالمنتج ،والصيانة والاصلاح وتوفير قطع الغيار والتدريب علي استعمال منتجات المؤسسة ان لزم ذلك .

### 2/ الأنشطة الداعمة: وتتكون هذه الأنشطة من اربع مجالات لايمكن فصلها عن الأنشطة الأساسية التي تربطها بها علاقة قوية ،وتتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل امثلة -قضايا معاصرة ،دار صفا للنشر والتوزيع ،عمان ،،ط 2014،1،ص 197 .

<sup>2</sup> بن علي امينة ،عبد الجليل ،مقدم تحليل استراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال SWotدراسة حالة مؤسسة فينوس لمود التجميل ،جامعة طاهري محمد بشار الجزائر ،مجلة اقتصاديات المال والأعمال العدد 6جوان 2018 ، ص45 .

- **التموين:** وهي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الموارد التي تعد مدخلات للأنشطة الرئيسية، وتتمثل هذه الموارد بالمواد الخام والأجهزة... الخ وضمان تدفقها بالكميات وفي الأوقات الملائمة.
- **التطور التكنولوجي:** وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء المؤسسة لأنه يرتبط مباشرة مع مختلفة عمليات المؤسسة (إنتاج، التركيب، المورد) لتحسين المنتج لجعله باعلي جودة واكل تكلفة .
- **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل الأنشطة الاختيار والتعيين والتدريب المسار الوظيفي وهذه الأنشطة تتعلق بكل اجزاء المؤسسة .
- **بنية هيكل المؤسسة:** وهي كل الأنشطة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة كالمحاسبة، البناء التنظيمي... الخ، ان كل ذلك مهم جدا لزيادة الانجاز في الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

### ثانياً: نموذج swot

- نموذج swot او ما يطلق عليه التحليل الرباعي هو اسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات لدي المؤسسة ووضعها موضع الدراسة والتحليل حيث يعتمد علي فكرة بديهية وهي النظر الي مصادر القوة والفرصة المتاحة لدي المؤسسة ويضم اربعة عناصر اساسية هي:<sup>1</sup>
- **نقاط القوة S.strengths** وهي تلك العناصر والعوامل التي تمثل نقاط قوة وميزة عن المنافسين
  - **نقاط الضعف W.weakness** وهي التي قد تخفض الميزات مقابل المنافسين في نفس القطاع.
  - **الفرص O.opportunitie** الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها او الاستفادة منها.
  - **التهديدات T.threats** التهديدات او المعوقات التي تواجهها المنظمة.

<sup>1</sup> بخدة شهرزاد، استخدام بطاقة الاداء المتوازن وتحليل swot في تطوير التخطيط الاستراتيجي دراسة ، مجلد البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع العدد 3، ص 53 .

ثالثاً: مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

الشكل رقم (05) : مصفوفة BCG



المصدر : عبد السلام ابو قحف ، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 215 .

تقوم المنظمة بإدارة محفظة اعمالها ذات الاقسام المتعددة او المراكز الربحية عن طريق التمييز بين الاقسام او المنتجات المختلفة علي اساس عاملين هما <sup>1</sup>:

- الحصة السوقية النسبية.
- معدل نمو القطاع.

تتميّز مصفوفة BCG بكونها تتيح للمؤسسات من امكانية تموقع أنشطتها في إحدى أربع وضعياتهي :

- **خانة علامة الاستفهام(المربع الاول)** :تشير هذه الوضعية الي حصة سوقية منخفضة في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع ،مايعين ضعف المركزالتنافسي للمنظمات مقارنة لمنافسها الذين يعملون في نفس مجال النشاط .لذا يجب علي المنظمة ان تدعم هذه الانشطة لتنتقل الي وضعية النجم ،والاستراتيجية المناسبة في هذه الوضعية هي محاولة الرفع من الحصة السوقية والاستعادة من معدل نمو النشاط في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ،الادارة الاستراتيجية ،دار الوفاء ، الاسكندرية ،مصر ، ط 1 ، 2008 ، ص 423 .

<sup>2</sup> غضبان حسام ،برني ميلود ، نفس المرجع السابق ، ص 109 .

- **خانة النجوم**(المربع الثاني ) :هي وحدات وانشطة لها حصة كبيرة في السوق وبمعدل نمو مرتفع والاستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو وهذا الاستثمار لكي تحافظ المنشأة علي مركزها التنفسي القوي وبالرغم ان حجم المبيعات كبير الا ان انفاق الاستثماري قد يجعل الربح اقل مما هو متوقع وهذا الانفاق موجه نحو تخفيض الاسعار للحفاظ علي السوق ونحو اساليب الترويج المختلفة وذلك لخلق عوائد داخل السوق ومنع دخول منافسي جدد.<sup>1</sup>
- **خانة البقر الحلوب** (المربع الثالث ):ويشير الي تلك الانشطة والوحدات التي تولد نقدية وتتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض،وهي أنشطة تدر دخلا لوجود حصة سوقية ،ومركزها في سوق ثابت ومستقر ولكن احتمالات نموها منخفضة ومن خلال هذه المرحلة تستطيع المؤسسة ان تجتني ثمار الاستثمار ،وان (تحلب البقرة) الي اقصي حد ممكن وعليه فان الاستراتيجية الملائمة هنا تعظم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة عبر اطول فترة زمنية ممكنة.<sup>2</sup>
- **خانة الكلاب**(المربع الرابع): وتشير هذه الوضعية الي حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض ،والانشطة التي تكون في هذا الوضع هي أنشطة في حالة تدهور (مفلسة) ولافائدة من الاستمرار في الاستثمار فيها وعادة ماتكون في النهاية دورة حياتها،والاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي استراتيجية الانكماش.<sup>3</sup>

#### **رابعا: مصفوفة ADL**

- صيغت هذه المصفوفة من طرف مكتب الاستشارة حيث قدم مصفوفة تقوم علي معايير نوعية تماما تضم اكثر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر علي استراتيجية المؤسسة وتعتمد هذه المصفوفة علي بعدين استراتيجيين هما الوضعية التنافسية ودرجة نضج النشاط حيث:<sup>4</sup>
- 1/ الوضعية التنافسية:**تقييم الوضعية انطلاقا من اقوي المؤسسة المحددة في ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي،انتاج،تموين،تسويق..
- 2/ درجة النضج النشاط:**وهو مؤشر يعكس جاذبية القطاع بتطبيق مفهوم دورة حياة ويقاس بمؤشرات عديدة .
- وتختلف مصفوفة ADL عن مصفوفة BCG، وذلك في اختيار المعايير الوضعية التنافسية ،وجاذبية القطاع،وهذا الاخيرة التي تقدرها انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة علي مجال النشاط

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح حيثور ، الادارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،ص 264.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح حيثور ، نفس المرجع السابق ،ص 265.

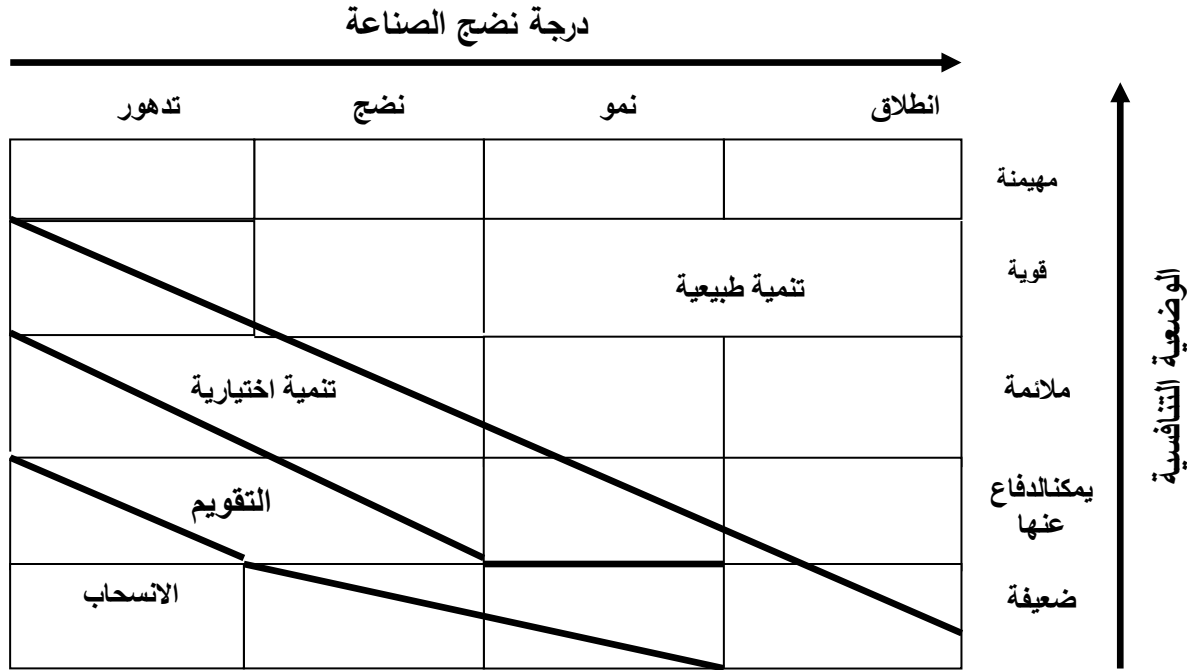
<sup>3</sup> غضبان حسام ، برني ميلود ، نفس المرجع السابق ،ص 110 .

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين ، الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010 ،ص 159 .



الاستراتيجي (الانطلاق، نمو، نضج، زوال) بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (06) : مصفوفة ADL



المصدر : مداح عرابي الحاج ، اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الراسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، العدد 5 ، 2008 ، ص 216 .

إنّ مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتوزع علي العشرين خانة في المصفوفة يمكن ان تجمع حسب انتشارها في المصفوفة الي اربع مجالات وهي:<sup>2</sup>

• **المجال الاول (النمو الطبيعي)**

تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية ،فتتبع هذه الاستراتيجية من اجل الحفاظ علي الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات وهذا المجال يبين مدي النمو المكتف في جميع الاسواق وحتى الاسواق التي في بداية حياتها .

• **المجال الثاني (نمو الاختياري)**

وهي الانشطة التي تتركها المؤسسة جميعها تتطور بشكل طبيعي وانما يجب ان تخضع لعملية الانتقاء ،وبالتالي المؤسسة تركز علي النشاطات المفضلة والمربحة .

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي ،التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه ،اهميته وشروط تطبيقه ،دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بسكرة ، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية ،جامعة محمد بوضييف المسيلة ، 2006/2005 ، ص 32 .

<sup>2</sup>Gerardganibaldi ,l'analysestrategiqueéditionorganisation ,France 3eme edition ,2002 ,p288

• المجال الثالث (إعادة التقويم والتوجيه

المؤسسة في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة او غير مرغوب فيها ،وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصة السوقية .

• المجال الرابع (التخلي )

تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون انشطتها في مرحلة الزوال، وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها .

خامسا: مصفوفة ماكينزي

ظهر نموذج ماكينزي عندما قدم هذا المكتب الامريكي للاستشارة اقتراحه بإدارة محفظة نشاط شركة General electric، حيث حاولت مصفوفة ماكينزي الموازنة بين الجانبين الكمي والنوعي ،من خلال تغطية جميع العوامل وتغطية النقص الموجود في BCG فتأخذ عوامل كثيرة تحاول ترجمتها الي قيم كمية بدل عاملين فقط ،ثم تنطلق منها في رسم جدول عدد خاناته 9 بدل 4تختلف في قراءاتها اعتمادا علي تقاطع محورين كمصفوفة BCG لكن هناك اختلاف بين الباحثين فيما يخص هذين المحورين ،فمنهم من يعرض النموذج علي اساس انه تقاطع لمحوري . "المكانة التنافسية "والمركز الاستراتيجي "وقيمة قطاع النشاط ومنهم من يعرفه علي اساس انه يقوم علي محوري "المكانة التنافسية "وجاذبية الصناعة "والبعض يري بان المحورين هما "جاذبات السوق "والقوي المجال التنافسي "وهذا ما يؤدي الي قرارات مختلفة للنموذج ،ولكننا هنا محوري "الوضعية التنافسية و جذب النشاط "كما في الشكل التالي :<sup>1</sup>

الشكل رقم (07) : مصفوفة ماكينزي

الوضعية التنافسية			
ضعيفة	متوسطة	قوية	
B	A	A	قوية
C	B	A	متوسطة
C	C	B	ضعيفة
جذب النشاط			

المصدر : هواري السويبي ،تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في اطار التحولات الاقتصادية بالجزائر اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،2007- 2008 ،جامعة الجزائر ، ص 68 .

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين ،برني ميلود ، نفس المرجع السابق ،ص 112.

A: الاستثمار بغية النمو (استراتيجية التطوير).

B: تعظيم النتائج المالية والاستثمار بصفة انتقائية (استراتيجية الحفاظ).

C: استخراج السيولة اما برفع الاسعار او بيع الاصول (استراتيجية التخلي).

من خلال مصفوفة ماكينزي يمكن للمنظمة ان تتبنى ثلاث استراتيجيات كبرى لتسيير وضعيتها التنافسية

هي:<sup>1</sup>

- استراتيجية التطوير: تشير الي ضرورة الانطلاق والاستمرار والتقدم نتيجة قوة المكانة التنافسية وارتفاع قيمة القطاع.
- استراتيجية الحفاظ: تمثل تنبيهات للتمهل والتفكر لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالقطاع او المكانة التنافسية للمنظمة.
- إستراتيجية التخلي: تدل علي تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف نظرا لوجود انخفاض كبير في قيمة القطاع وضعف في المكانة التنافسية للمنظمة ايضا .

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين ،برني ميلود ، نفس المرجع السابق ،ص 113.

## المبحث الثاني: التحليل الموقفي الاستراتيجي

يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في التحليل الاستراتيجي، حيث تتضح صورة المؤسسة ووضعها الاقتصادي باختلاف مجال نشاطها من خلال التعرف على نقاط القوة التي تمتلكها ونقاط الضعف التي قد تعيق مسارها، وايضا الاستفادة من الفرص المتاحة واقتناصها والتهديدات التي تواجهها وسنتطرق في هذا المبحث الى نبذة تاريخية عن التحليل الموقفي الاستراتيجي وكذلك مفهوم والمصنوفة وأهميتها :

### المطلب الأول: نبذة عامة عن التحليل الموقفي الاستراتيجي

واجهت العديد من المنظمات الأعمال الكبرى في القرن العشرين الفشل، فبدأ المسؤولون بالبحث والتساؤل حيث وجدوا هناك شيء مشترك لفشل المنظمات بسبب نقص في التخطيط، فبالرغم من انها كانت لديها خبراء في التخطيط لكن الخطط التي تضعها جاءت بالفشل، او بالأحرى طريقة تطبيقها لم تتجح، رغم انها انفقت اموالا طائلة لتغطية تكاليف الخبراء، ومع ذلك فان هذه الاموال والاعتاب لم تجد المنظمات نتيجة لاستثمارها وهذا ما جعل المسؤولين يقومون بالبحث والقاء نظرة حول ما كان يدور داخل وخارج المنظمات، الامر الذي ادى الي ظهور تحليل الموقفي الاستراتيجي SWOT.

حيث ظهر تحليل نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 الي عام 1970 وقام به مجموعة من دكاترة بالمعهد وهم Robert، Albert Humphrey Birger lie، Marion Doshier، Otis benepe Stewart، حيث قدمت هذه مجموعة سبع المفاتيح الرئيسية من خلال هذا البحث<sup>1</sup>: القيم، تقييم، الحافز، البحث، انتقي، برنامج، قانون.

وعندما عرض البحث الأول مرة قدم باسم soft وهو اختصار satisfactory مرضية، Opportunity، فرصة، fault، خطأ، Threat، التهديد، وفي عام 1964 تم تعبيره الي تحليل swot وهو اختصار strength، قوة، Weakness، ضعف، Opportunity، فرصة، Threats، التهديدات.

### المطلب الثاني: مفهوم التحليل الموقفي الاستراتيجي

يعرف التحليل الموقفي الاستراتيجي بالنموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة وضعف لان هذا التحليل يعمل علي ايجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف في المنظمة ويقوم هذا المدخل علي افتراض اساسي ان الاستراتيجية الفعالة هي التي تتجح في احداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة

<sup>1</sup>Lawrence G Fine (2009): The SWOT Analysis Using your Strength to overcome Weaknesses ،Using Opportunities to overcome Threats ،Copyright by Kick It ،LLC، p2.(www.lawrencefine.com)

(نواحي القوة والضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) ان التطابق الجيد سوف يؤدي الي استغلال المنظمة لنواحي القوة لديها في استغلال الفرص او الحد من اثر التهديدات او المخاطر البيئية<sup>1</sup>. كما يعرف بانه عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر علي الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب علي جوانب الضعف والتهديدات<sup>2</sup>. كما يعتبر التقنية المستخدمة علي نطاق واسع والتي من خلالها يتمكن المدراء من تكوين لمحة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، كونه يقوم علي افتراض اساسي مفاده ان الاستراتيجية الفعالة المستمدة من الموائمة بين الموارد الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) وحالتها الخارجية (الفرص والتهديدات) تعظم قوة المؤسسات ونقل من فرص ونقاط الضعف والتهديدات، وهذا له اثار قوية لوضع واختيار استراتيجية ناجحة للمؤسسة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: مصفوفة التحليل الموقف الاستراتيجي SWOT وأهميته

#### أولاً: مصفوفة التحليل الموقف الاستراتيجي SWOT

تعتبر مصفوفة SWOT من الادوات المفيدة لتنمية الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد علي تحقيق المواءمة بين البيئة الخارجية للمؤسسة ممثلة في التهديدات والفرص، وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف، ويمكن استخدام هذه المصفوفة من جانب متخذي القرارات الاستراتيجية سواء علي مستوى المؤسسة ككل او علي مستوى وحدة الأعمال التابعة للمؤسسة<sup>4</sup>. إن تحليل المتغيرات للمصفوفة يساعد علي تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة البيئة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبين لنا الاستراتيجيات التي يتوجب العمل بها<sup>5</sup>. وهذه الاستراتيجيات سنتناولها بي التفصيل في الفصل الثاني

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، ص 22.

<sup>2</sup> زكريا محمد زكريا هيبه، محمود علي احمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT) في التعليم "مفهومه واليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود العدد 4، الرياض، السعودية، 2016، ص 124.

<sup>3</sup> علي غباش محمد، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG)، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 7، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015، ص 210.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي واخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 270.

<sup>5</sup> رضا خلاصي، مروج الادارة الاستراتيجية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 234.

الشكل رقم (08): مصفوفة SWOT.

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص	التغلب علي نقاط الضعف باستغلال الفرص	الفرص
استخدام نقاط القوة لاجتناب التهديدات	التقليل الي ادنى حد نقاط الضعف، وتفادي التهديدات .	التهديدات

المصدر : نادية العارف ، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 271.

ثانيا: أهمية التحليل الموقفي الاستراتيجي SWOT

للتحليل SWOT أهمية كبيرة نذكر منها:<sup>1</sup>

- يساهم تحليل SWOT علي معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يوفر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة ،ويقلل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المؤسسة .
- يساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميز بالتعقيد، من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات .
- يوفر تحليل SWOT للمؤسسات القدرة علي اختيار افضل النظم ،ومراجعة جميع البيانات والمعلومات.
- يدعم تحليل SWOT المؤسسات في الوصول الي افضل انواع التخطيط الذي يساعد علي تحقيق الاهداف
- يحرص تحليل SWOT علي تجاوز الحواجز والعقبات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.
- يقدم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف، من اجل تطبيق تحليل مفيد للمؤسسة.
- يوفر تحليل SWOT امكانية الحصول علي حلول جديدة وحديثة للمشكلات التي تتميز بالفعالية ،وتعزيز دور تبادل الافكار والتواصل بين الافراد.
- يوفر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات .

<sup>1</sup>رضا خلاصي مروج ،، نفس المرجع السابق ،ص 234.

### المطلب الرابع: المصادر الرئيسية لتحليل الموقف الاستراتيجي SWOT

يفترض بإدارة المؤسسة ان تعتمد علي مصادر متنوعة وموثوق بها في الحصول علي البيانات والمعلومات والضرورية المتعلقة في بيئة عمل المؤسسة . ويمكن للمنظمة ان تعتمد علي <sup>1</sup>:

#### أولاً: أنظمة المسح البيئي

تأخذ أنظمة المسح البيئي اشكالا مختلفة وفق احتياجات وقدرات المؤسسة المستخدمة لها، وبشكل عام، فان هذه الأنظمة يمكن ان تكون واحدة او اكثر من ثلاثة انماط وهي :

**1/ أنظمة المسح غير المنتظمة:** وهذه تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة ،ويحاكي اغلبها الظروف والازمات التي قد تظهر في البيئة .وفي الغالب تركز الجهود علي الاحداث الماضية ،باعتبارها قد اصبحت واقع حال بمؤشرات واضحة، بالإضافة الي انصباب الجهود لتحديد تداعيات الاحداث علي وضع المؤسسة في الامد القصير ،ان هذه الأنظمة تأخذ اوتعطي اهمية اقل لأحداث البيئية المستقبلية .

**2/ أنظمة المسح المنتظمة:** وهذه الأنظمة تدور حول احداث منتظمة يتم فحصها لغرض اختيار مكونات استراتيجية المؤسسة ،فقد يحصل ان يتم اعادة نظر سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المؤسسة مستقبلا وان هذه الأنظمة عادة ما تركز علي معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطي لها اهمية خاصة من قبل المؤسسة .

**3/ أنظمة المسح المستمرة:** وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المؤسسة.فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها احداث معينة ،وفي الغالب فان هذه الأنظمة اكثر اتجاهات نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

#### ثانياً: أنظمة التنبؤ

إنّ التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط والضعف والفرص والتهديدات بالإضافة الي عمليات لتحديد القضايا الاستراتيجية التي لها تأثير علي بيئة المؤسسة المستقبلية.هذا وتجدر المؤسسات ان التنبؤ المستقبلي بالأحداث الاستراتيجية يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي . وفي اطار هذه التنبؤات يصار الي تحديد مستويات التغيير في البيئة الخارجية في محتوى المكونات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ،كذلك بالعناصر المهمة مثل الموردين والعملاء والمنافسين وغيرهم ،ومن اهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي،وهي :

<sup>1</sup> وائل ادريس ، طاهر الغالبي ، الادارة الاستراتيجية ، المفاهيم ،العمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2011 ، ص ص 62-66.

- **آراء الخبراء:** حيث أن الأفراد الخبراء وأصحاب الخبرة الطويلة يمكن أن يتم اختيارهم ليسألوا عن آرائهم في أهمية واحتمالية التطورات المستقبلية الممكنة، وهنا فإن طريقة دلفي تستخدم لتقييم أحداث وإعطاء افتراضات وأحكام حولها، أن هذه الطريقة مهمة جداً وتستخدم في المنظمات لاستجلاء موقف معين حول قضايا مهمة ترى المنظمة ضرورة التخطيط لها .
- **الاسقاطات الاتجاهية:** والمعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات ومنحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي باتجاه المستقبل من قبيل منحنيات النمو والمبيعات والإيرادات وغيرها، وتستخدم هنا أساليب إحصائية ورياضية مثل البرمجة الخطية .
- **العلاقات الاتجاهية:** حيث أن البحث عن طبيعة العلاقات عبر الزمن بشكل سلسلة وأحداث لتأثير من هو مهم منها والذي يؤدي إلى بناء علاقات سببية تسند تنبؤات المؤسسة حول متغيرات بيئتها .
- **النمذجة الديناميكية:** والمعبر عنها بالبحث عن بناء مجموعة معادلات لغرض وصف حالة النظام في إطارها وتستخدم هنا وسائل إحصائية ونماذج الاقتصاد الرياضي لتفسير ظواهر معينة .
- **تحليل التأثير المتبادل:** وهنا يتم تحديد مجموعة أحداث رئيسية والتي تعتبر مهمة جداً ومحتملة. الظهور ويسأل عما إذا كان لها تأثير يحدث تداعيات أخرى، حيث أن النتائج تستخدم لبناء سلسلة مترابطة يؤثر بعضها ببعض الآخر .
- **السيناريوهات المتعددة:** ويتم في إطارها بناء صور وخيارات مستقبلية، كل واحدة منها تحمل احتمالية حدوث معينة. حيث أن الغاية الأساسية من هذه السيناريوهات تتمثل بحث الإدارة على استخدام التخطيط الموقفي .



## خلاصة الفصل الأول

لقد رأينا من خلال هذا الفصل ، ان التحليل الاستراتيجي مهم لعمل المنظمات باختلاف حجمها ونوعها، لأنه يعتبر الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها في تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة لانه يقود الي اكتشاف الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي ، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في المحيط الداخلي للمنظمة ، وتماشيا مع موضوع البحث فقد ركزنا علي التحليل الموقفي الاستراتيجي SWOT الذي يعتبر اهم ادوات التحليل الاستراتيجي حيث يساعد في تحديد مجالات القوة والضعف ، والفرص والتهديدات والمواءمة بينهما ليتم الاختيار الافضل للبدائل الاستراتيجية وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

# الفصل الثاني:

الخيارات الاستراتيجية لتحليل الموقف  
الاستراتيجي.

**تمهيد**

بعد أن تقوم المؤسسة بتحليل وتصميم بيئتها الداخلية والخارجية فإنها تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف ادائها وتحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها في ميدان الأعمال حيث يتيح هذا التقييم لمتخذي القرار للمؤسسة لمعرفة افضل لظروف المؤسسة ، يصبح امام هذه المؤسسة مجموعة منالخيارات الاستراتيجية التي تحقق رسالة المؤسسة التي تم تحديدها ، وهذا مايساعدها علي التفوق والتموقع الجيد في السوق لذا سنتطرق في هذا الفصل الي مبحثين وكل مبحث فيه اربع مطالب حيث يتضمن المبحث الاول مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه واستراتيجيات التنافسية ل بورثر وكوثلر اما في المبحث الثاني يتضمن استراتيجيات التحليل الموقفي الاستراتيجي SWOT.

## المبحث الأول: الخيارات الاستراتيجية التسويقية

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصلة عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية الي وضع افضل ،ويمكنها من تحقيق رسالتها واهدافها .

### المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي

يري ( Thompson ) :ان الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات واولويات المنظمة والقادر علي تحقيق اهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه اكثر من اي بديل اخر والذي يمكن ان ينفذ بنجاح.<sup>1</sup>

أما ( Mc Glashan ) فيري أنّ الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة ،والفرص والتهديدت الخارجية لها من جهة اخرى.<sup>2</sup> ويعرف كذلك انه يمثل افضل البدائل التي تضمن تحقيق اهداف المنظمة ،وان مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمنظمة في بيئتها وهو دقتها في تحديد واختيار خيارها الاستراتيجي.<sup>3</sup> وعليه يمكن القول هو البديل الذي يتم الاخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة بعد ان تتم غربلة البدائل والابقاء على افضلها واجراء عملية تقويم ومقارنة بينها لأخذ بالبديل الذي يحقق الاهداف،اي انه البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي الي وضع تنافسي جديد.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

تمرّ عملية الخيار الاستراتيجي بمجموعة من العوامل المؤثرة والتي يجب علي المؤسسة مراعاتها عند الخيار الاستراتيجي،وتتمثل هذه العوامل المؤثرة فيما يلي:<sup>5</sup>

1-العوامل الداخلية:وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المنظمة ،الهيكل التنظيمي ،الثقافة التنظيمية ،النمط الاداري ،حجم المنظمة ،التي تمثل نقاط القوة والضعف والتي علي اساسها يتم بناء استراتيجية المنظمة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح ومحاولة تقليل او التغلب علي نقاط الضعف فيها بما يكسبها القوة.

2-العوامل الخارجية:وتمثل مجمل متغيرات البيئة الخارجية المهمة التي تفرض الفرص والتهديدات وبالتالي تحفز في اتجاه استراتيجيات تمكن عن استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن من التهديدات .

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ،وائل صبيحي ادريس ،الادارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر ،الاردن ،2007،ص 400 .

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي ،استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي) ،دار حامد للنشر ،الاردن ،ط 2 ،2000 ،ص 98 .

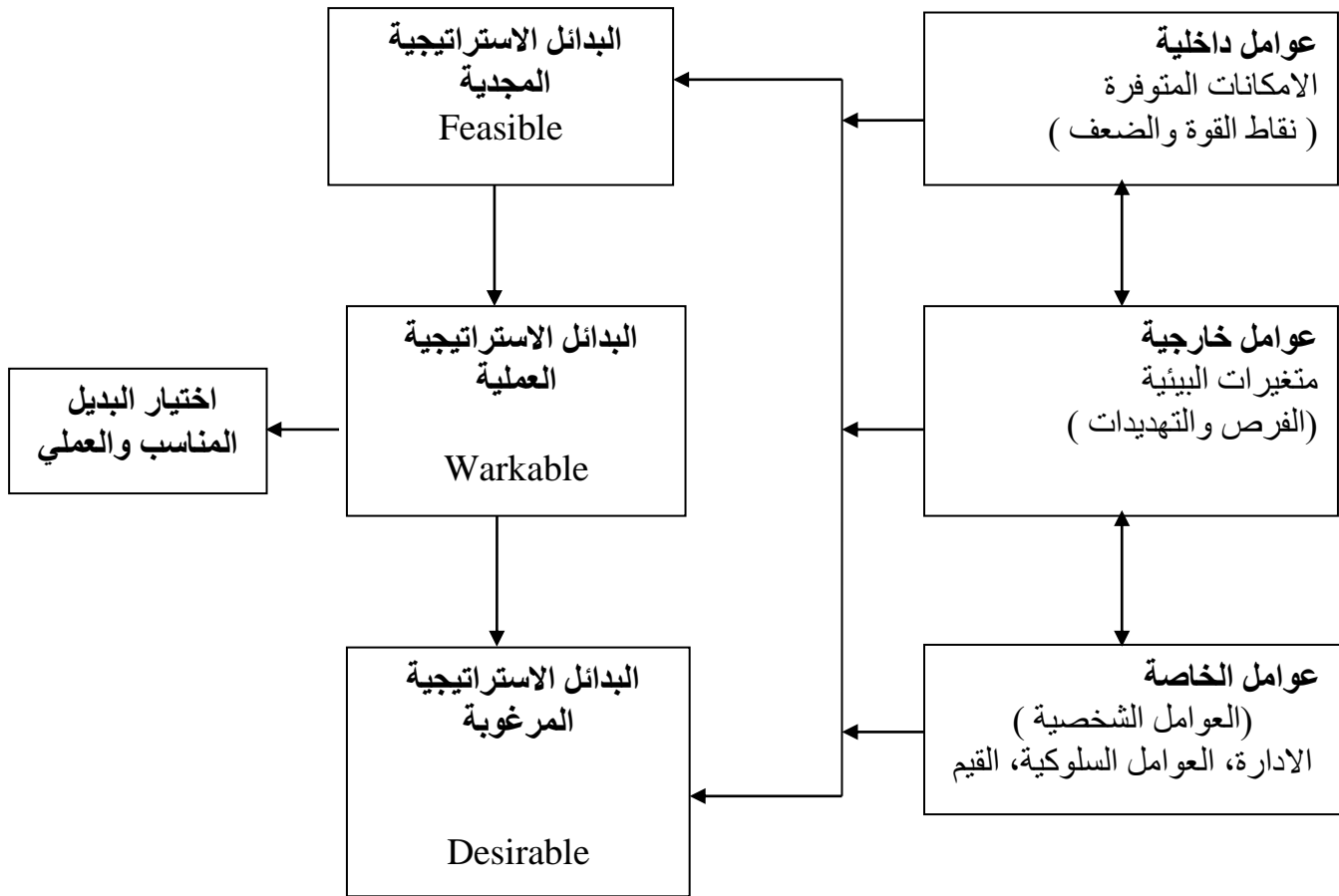
<sup>3</sup> عباس حسين جواد ،اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي ،مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ،العدد الثاني ،جامعة بابل ،العراق ،2010،ص 26 .

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي ،وائل صبيحي ادريس ، نفس المرجع السابق ،ص 400 .

<sup>5</sup> محمود جاسم الصميدعي ،استراتيجيات التسويق ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2007 ،ص 106 .

3-العوامل الخاصة:وهي عوامل تتضمن مجموعة الشخصية والادارية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين والتي تمثل محددات عمل الاختيار الاستراتيجي ،حيث يميل المدراء لاختيار الخيار الاستراتيجي الذي ينسجم مع القيم الشخصية لهم وكذلك القيم المشتركة بين اعضاء المنظمة ،وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في عملية حيث (THOMAS)الاختيار الاستراتيجي الذي يكون ذا تاثير مباشر علي المخرجات التنظيمية .وهذا ماوضحه اشار الي ان القيم الشخصية يمكن اعتبارها المصفاة التي تنفي المعلومات المتتية من عملية التحليل الاستراتيجي ،او ان معرفة وادراك طبيعة المعلومات يعتمد بشكل اساسي علي طبيعة النظام الادراك والقيمي لدي المدير .لذلك فان القيم تعتبر احد المؤشرات المهمة التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بالاختيار الاستراتيجي . ويمكن ايجاز العوامل المؤثرة علي الاختيار الاستراتيجي في الشكل التالي :

الشكل رقم (09) : العوامل المؤثرة علي الخيار الاستراتيجي



المصدر : محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق ،نفس المرجع السابق، ص107 .

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية لـ بورتر

يطلق عليها الاستراتيجية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية التي وضعها (porter 1980) كوسيلة في كيفية تعامل منظمة الأعمال مع المنافسين داخل نفس الصناعة او السوق ،ون اختيار اي من تلك الاستراتيجيات لابد ان يتوافق مع ظروف عمل المنظمة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق.

أولاً: استراتيجية القيادة في التكلفة

تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها علي تخفيض الكلف الي ادنى مستوى ممكن دون التأثير علي معدل الانتاج ،وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الامثل لموارد المنظمة المتاحة،وهو مايتفق مع مفهوم الكفاءة الانتاجية الذي يركز احد جوانبه علي الضغط علي التكاليف الي ادنى حد مقبول، ووفقا لهذه الاستراتيجية فان المنظمة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسينوانطلاقا من ذلك فان المنظمة تحاول خلق مواقع عمل كفؤة عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الانتاجية التسويقية،والبحث والتطوير.<sup>1</sup>

ولايمكن للمؤسسة ان تتبنى استراتيجية القيادة في التكلفة الا من خلال:<sup>2</sup>

- رفع حجم الانتاج والاستفادة من اثر التجربة:حيث تعمل المؤسسة علي الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الانتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة وبالتالي الحصول علي اكبر حصة سوقية ،كما ان الاثر التجربة لدي الافراد ايضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع انتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسها .
- البحث عن احسن مصادر التمويل:وذلك نظرا لان تكاليف المادة الاولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية ،فهو بذلك مصدرا للأفضلية التنافسية وعلي المؤسسة ان تعمل علي استغلاله من اجل تخفيض التكاليف .
- الاعتماد علي قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة، وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد علي قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة .
- تبسيط اسلوب الانتاج:فكلما كان اسلوب الانتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف ،ومحاولة انتاج منتجات اساسية بعيدة عن اية نفقات اضافية كمالية تؤدي الي زيادة التكلفة في انتاجه .
- تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون اقرب الي المستهلك ، واخراج بعض الانشطة نحو الاماكن ذات الاجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة ان تكاليف الانتاج بعض الاجزاء لدي المعالجين هو افضل من المؤسسة

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف،التسويق الاستراتيجي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الاردن ،1ط، 2011 ، ص ص 250-251 .

<sup>2</sup>بزغي فطيمة ، نفس المرجع السابق ،ص 22 .

فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف علي اختيار ان المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط .

وتتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة هي :<sup>1</sup>

- فيما يتعلق بالمنافسين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة اقل تكون في موقع افضل من حيث المنافسة علي اساس السعر؛
  - فيما يتعلق بالمشتريين المؤسسة المنتجة باقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الاقوياء ،حيث لايمكنهم المساومة علي تخفيض الاسعار؛
  - اما الموردون فالمؤسسة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها في بعض الحالات ان تكون في مامن من الموردين الاقوياء ،وخاصة ان قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ اعلي حصة كبيرة من السوق ،وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا ،مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين؛
  - اما الداخلون الجدد فالمؤسسة التي تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ،مما يجعلها تساهم في ارساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة؛
  - اما من حيث المنتجات البديلة اذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق ،فان المؤسسة تلجا لاستخدام تخفيضات في السعر ،كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع باسعار جذابة .
  - كما ان هذه الاستراتيجية تتطوي علي مزايا فانها ايضا تتطوي علي عيوب من اهمها :<sup>2</sup>
  - قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي الى انخفاض ارباح الصناعة ككل؛
  - قد يتحول اهتمام الزبائن علي عناصر اخر بخلاف السعر .
- ويتضح من العرض السابق مدي أهمية ميزة التكلفة الاقل،التي توفر قدرا الحماية للمؤسسة ضد المنافسين برغم عيوبها،وهو مايفسر توجه العديدمن المؤسسات نحو هذه الاستراتيجية .

### ثانيا:استراتيجية التميز

هي الاستراتيجية التي تعني تطوير منتج او خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدي العملاء وانها افضل من منتجات المنافسين او مختلفة عنها ،بحيث تستطيع وضع اسعار استثنائية للمنتج فمثلا اذا قام الموردون بزيادة اسعار المدخلات فان المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك علي العملاء الذين لايستطيعون الحصول علي منتجات بديلة نظرا لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة.<sup>3</sup>

وعليه فان الشركات التي تنجح في استراتيجية التميز تحتوي في العادة علي نقاط القوة الداخلية التالية :<sup>4</sup>

<sup>1</sup>نبيل محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص ص 234 – 236 .

<sup>2</sup>نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 110 .

<sup>3</sup>يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون ، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان ، المجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي ، عمان ، العدد 10 ، ص71.

<sup>4</sup>يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون ، نفس المرجع السابق ، ص 72.

- البحث العلمي المتقدم؛
  - فريق علي درجة كبيرة من المهارة والابداع والتطوير المنتج؛
  - فريق مبيعات قوي يتمتع بالقدرة علي نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات الشركة؛
  - سمعة الشركة التي تتصف بالجودة والابداع .
- ان الحفاظ علي عنصر التميز يتطلب وجود عوائق تمنع تقليد المنافسين لهذه العناصر والتي بدورها تقود العملاء الي دفع سعر اضافي لهذا التميز .
- ان اعتماد المؤسسة الصناعية علي استراتيجية التميز يسمح لها يعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة ،كما يمكن للمؤسسة تحقيقاً للتميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في اداء المنتج مقارنة لمخرجات المنافسين ،ولكي تحقق المؤسسة النجاح دور استراتيجية التميز ويجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الاستراتيجية والتي تتمثل فيمايلي :<sup>1</sup>
- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس استراتيجية التميز؛
  - توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛
  - ادراك المستهلك لقيمة الفرق بين المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛
  - وجود نظام معلومات تسويقي وخدماتي فعال،توفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجاتويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات؛
  - بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج يهدف تصميم منتج بخصائص مادية ممتازة وفائقة الاداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز علي الجودة وتحسينها؛
  - توفر مواد اولية ذات نوعية رفيعة يسمح بتوفير جودة واداء متميز للمنتج النهائي؛
  - الاستخدام الامثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والافراد .
- وتحقق هذه الاستراتيجية مزايا جذابة للمؤسسة هي :<sup>2</sup>
- تمييز المنتج يحمي المؤسسة ازاء المنافسين لدرجة انه يخلق ولاء لدى العميل نحو منتجاتها ،وان الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والاخلاص ،وانه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛
  - تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند العميل يدفع لسعار للمنتج المتميز اعلى من السعر الحقيقي؛
  - تميز المنتج يخلق حواجز لدخول المنافسين جدد او البحث في الدخول الي الصناعة؛
  - تزداد المؤسسة قوة من اجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الاخرين؛

<sup>1</sup>ميادة قويدري ، اثر التسويق الاستراتيجي علي تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة ماجيستر ، علوم التسويق ، جامعة ورقلة ، 2008-2009، ص 14 .

<sup>2</sup>زكريا مطلق الدوري ، الادارة الاستراتيجية ( مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ) ،دار اليازوري العلمية ، الاردن ، 2005 ،ص ص 254- 255 .



- تقديم المؤسسة منتجاً متميزاً قادراً على إشباع رغبات وحاجات العملاء كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها المؤسسة.
- كما أنّ هذه الاستراتيجية لها عيوب أهمها <sup>1</sup>:
- استراتيجية التمييز مكلفة جداً: عندما تكون هناك منافسة على تمايز المنتجات ما بين المؤسسات في الصناعة والتحكم في التكلفة يعتبر عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسة التي تتحكم في تكلفتها في الصناعة.
- فقدان أهمية التمييز لدى العملاء، أما لنمطية المنتج أو لتحول أذواق ورغبات المستهلكين وهذا ما يتطلب دراسة ومتابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك
- تحول العملاء إلى منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أضفت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها، فتتمكن بالتدرج من الغاء عوامل التمييز منتج المؤسسة
- أما أخطر تهديد يواجه هذه الاستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى الاحتفاظ بالتمييز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة، والبحث والتحديثان اغفال ذلك يعني عدم التنبيه لتهديد التقليد من المنافسين، وخاصة إذا كان من المؤسسات في البلدان منخفضة تكاليف عوامل الإنتاج، لذا فعلى المؤسسة الاعتماد على مصادر التمييز يتعذر تقليدها في الوقت القصير وبتكلفة منخفضة من قبل المؤسسة، وتعدد مصادر التمييز على طول سلسلة قيمة يؤمن إحباط محاولات المحاكاة ويصعق بها. <sup>2</sup>

### ثالثاً: استراتيجية التركيز

- وهي الاستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف (porter) وسمها باستراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على فئتين سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين استراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اختصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل. <sup>3</sup>
- أي التركيز على جانب معين وفي سوق محددة، أي تبحث المؤسسة عن الجزء من السوق غير المغطى بالاستراتيجيتين السابقتين وتتركز على جهودها ومناوراتها الاستراتيجية على هذا الجزء. <sup>4</sup>
- وان تطبيق هذه الاستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي: <sup>5</sup>

<sup>1</sup>Frédéric, Lery, Les stratégies de l'entreprise, 2ème ed, Ed Dunod, France, 2004, p.45

<sup>2</sup>بوزيدي دارين، مساهمة لاعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء 'دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة' مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2006، ص 181-182.

<sup>3</sup>مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة سعد دحلب، البليلة، العدد 10، جوان 2013، ص 51.

<sup>4</sup>عيد المليك مزهودة، الادارة الاستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للطباعة الجامعية، الجزائر، 2005-2006، ص 132.

<sup>5</sup>نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، نفس المرجع السابق، ص 240.

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن تستخدم المنتج بطرق مختلفة؛
  - اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة؛
  - العمل علي توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف وتفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم، معدل النمو، الربحية؛
  - عدم محاولة اي منافس اخر التركيز علي نفس القطاع السوقي المستهدف.
- وهناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية هما:<sup>1</sup>
- التركيز علي اساس تخفيض التكاليف: هي استراتيجية تنافسية تعتمد علي تخفيض تكاليف المنتج من خلال التركيز علي قطاع معين في السوق، او علي مجموعة معينة من الزبائن، وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة علي تحقيق ميزة تنافسية في قطاع محدود من السوق المستهدف معتمدة في ذلك علي التكلفة المنخفضة .
  - التركيز علي اساس التمييز: وهي استراتيجية تعتمد علي التمييز في المنتج والموجهة الي قطاع محدود من السوق المستهدف وليس السوق ككل او علي مجموعة من الزبائن، وفي هذه الحالة تسعى المؤسسة الي تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف وذلك من خلال التميز وتحقيق ولاء الزبائن لمنتجاتها .
- وتحقق هذه الاستراتيجية مزايا جذابة للمؤسسة تتمثل فيمايلي:<sup>2</sup>
- تركيز المؤسسات علي خلق الميزة التنافسية من خلال توفيرها المهارات والمؤهلات المتميزة القادرة علي حمايتها من المزاحمة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج او خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسين تقديمها .
  - تجنب الدخول الي قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق .
  - استراتيجية التركيز تعطي قوة للمؤسسة علي المستهلك بسبب عدم استطاعته الحصول علي نفس المنتجات من مؤسسات منافسة .
  - تنمية ولاء المستهلك نحو المؤسسة من قدرته علي تلاقي او تقليل التأثير بسبب قوة المجهزة، وخاصة في المدى الطويل، وان المؤسسة تستطيع فرض الاسعار كلما ازداد ولاء المستهلك لها . وان قوة ولاء المستهلك للمؤسسة قد تقلل من تهديدات المنتجات البديلة .
  - كما ان اكبر ميزة تتحصل عليها المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية هي ان المؤسسة تستطيع ان تنشئ حصن امان في السوق، وذلك بخدمتها لفئة معينة ضد مؤسسات تتمتع بخطوط انتاج اكبر واسع .
- كما لهذه الاستراتيجية عيوب تتمثل في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>سليم مخضار، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص ص 43-44 .  
<sup>2</sup>عبد العزيز صالح حيتور، الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الاردن، 2007، ص 232 .  
<sup>3</sup>زكريا مطلق الدوري، نفس المرجع السابق، ص 257 .

- تعدد القطاعات السوقية لايسمح بنجاح استراتيجية التركيز .
- التغيرات السريعة في اذواق المستهلكين ،وفي التكنولوجيا .
- البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المؤسسة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين .

### المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية لـ فيليب كوتلر

قدّم فيليب كوتلر اربعة استراتيجيات اساسية تتبناها المنظمات في مجال التسويق وتتمثل فيمايلي:

#### أولاً: استراتيجية القائد السوق

تحتوى معظم الصناعات علي قائد سوق مميز ،وللقائد اكبر حصة سوق ،وعادة يقود الشركات اخرى في تغيرات السعر ،تقديم المنتجات الجديدة وتغطية التوزيع وانفاق الترويج ،ويمكن ان يكون القائد غير محترما او هناك اعجاب الا ان الشركات الأخرى تخضع لسيطرته ،ويركز المنافسون علي كشركة للتحدي ،او التقليد.<sup>1</sup> وفي تعريف اخر :في كل سوق توجد مؤسسة رائدة تبادر بتقديم منتجات جديدة ،وتغير الاسعار والتي تحاول كل المؤسسات الاخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق .

ولكي تتجنب المؤسسة القائدة المنافسة تحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بمايلي:<sup>2</sup>

- رفع الطلب الاول لأجل لتنمية حجم السوق
- اتباع استراتيجيات دفاعية لحماية حصة السوق عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها
- توسيع حصة السوق للتمكن من زيادة او رفع ارباحها من خلال توفير منتج جديد ذو نوعية وجوده عالية وسعر معقول.

#### ثانياً:استراتيجية المتحدي

صفة المنافس او المتحدي تعني كسب شخصية القيادة في السوق ومن المنافسين،وبالتالي فهو يختار اولاً حقل النشاط ثم يستبق افعال منافسيه وردود افعالهم خاصة نقاط ضعفهم ،وسائل استنزازه ،قدراته الانتقامية وتقدم هذه الاستراتيجية مجموعة من التقنيات للفوز بالقيادة وهي تقنية الهجوم المباشر (مهاجمة القائد مباشرة بنفس استراتيجيته)،وتقنية الهوم الوحشي (مهاجمة القائد في بعده الاستراتيجي الضعيف).<sup>3</sup>

كل مؤسسة تحتل المراتب الثانية والثالثة ورابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي ،بحيث يهدف المتحدي دائماً الي قيادة السوق يقوم بوضع اهدافه والعمل علي زيادة حصته السوقية علي حساب المنافسين الاخرين،وذلك باستخدام عدة طرق كمهاجمة القائد او باقي المنافسين من خلال الاستراتيجيات التالية:<sup>4</sup> تقليص التكاليف،تنوع المنتجات ،الابتكار وتحسين الخدمة ،الاستثمار في الاشهار.

<sup>1</sup>فيليب كوتلر ،جاري ارمسترونج ،اساسيات التسويق ،تغريب دم سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ ،الرياض ، السعودية ،ص987 .

<sup>2</sup>Lasry (la stratégie D'entreprise) Imprimé A Compte D'auteur ,2006,p169 .

<sup>3</sup>حسام غضبان ،برني ميلود ، نفس المرجع السابق ، ص 152.

<sup>4</sup>Lasry (la stratégie D'entreprise) Imprimé A Compte D'auteur ,2006,p.170.

**ثالثا: استراتيجية التابع**

وتعني هذه الاستراتيجية القبول بالوضع القائم في السوق، فالمنظمات الأخرى في السوق لا تقوم بتحدي القائد له بل انها تحاول استدامة حصتها السوقية، ويتم ذلك من خلال محاولة الحفاظ علي الزبائن واحتجازهم لأطول فترة ممكنة، وكسب آخرين زبائن جدد، كما تقوم هذه الاستراتيجية باستغلال الاهداف السوقية لتحقيق ميزة تنافسية استثنائية، وفيها يتم التركيز علي تحقيق الارباح اكثر من الحصة السوقية.<sup>1</sup>

وليست التبعية مثل ان يكون للشركة سلبية او نسخة طبق الاصل من القائد فيجب ان يعرف تابع السوق كيف يحتفظ بالعملاء الحاليين، ويكسب حصة عادلة جيدة ويجب ان يجد التوازن الصحيح بين المتابعة بقرب كافي لكسب العملاء من قائد السوق مع المتابعة علي بعد مسافة كافية لتجنب الانتقام ويحاول كل تابع ان يحضر مميزات مميزة لسوق هدفه، الموقع، الخدمة والتمويل وعادة يكون التابع هدفا رئيسيا لهجوم المتحدين لذلك يجب ان يحافظ تابع السوق علي تكاليف تصنيعه منخفضة وجودة وخدمات منتجة مرتفعة، كما يجب ان يدخل اسواق جديدة عندما تفتح امامه.<sup>2</sup>

**رابعا : استراتيجية التخصص**

تختار المنظمة مجال تنشيط فيه علي حسب طبيعة الزبائن، الخصائص التقنية، الجودة المميزة، ويجب ان يتميز هذا المجال بمعدل نمو جذاب ومردودية مرضية للمنظمة مقابل قلة مردوديته للمنافسين، وان يشكل عوائق لمن يريد الدخول اليه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، مغل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان \_ الاردن، 2012، ص122.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، جاري امسترونج، نفس المرجع السابق، ص994.

<sup>3</sup> غضبان حسام الدين، برني ميلود، نفس المرجع السابق، ص152.

## المبحث الثاني: استراتيجيات التحليل الموقف الاستراتيجي SWOT

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية، وفق مجموعة المتغيرات فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة، وذلك من أجل إجراء عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها وهو الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال .

وهذا ما سنطرق إليه في هذا المبحث الذي يتضمن أربع مطالب لأربع استراتيجيات وهي استراتيجية الهجومية والعلاجية، الدفاعية، انكماشية .

### المطلب الأول: الاستراتيجية الهجومية

#### أولاً: مفهوم الاستراتيجية الهجومية

هي الاستراتيجية المعتمدة علي امتلاك المنشأة عناصر القوة والعديد من الفرص، فتحرص المنشأة علي تطبيق استراتيجية هجومية للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوتها.<sup>1</sup>

كما تبين هذه الاستراتيجية نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب ان تسعى المنظمة الي تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو واستراتيجيات هجومية للحصول علي افضل موقع في السوق (استراتيجية نمو).<sup>2</sup>

#### ثانياً: أنواع الاستراتيجيات الهجومية

الانواع الرئيسية للاستراتيجيات الهجومية في الحرب التسويقية هي:<sup>3</sup>

- 1/ **الهجوم من المركز:** ويكون ذلك هجوما مباشرا وجها لوجه وهو يتضمن عادة تعبئة كل موارد بما في ذلك التزامات المالية الاساسية ويتعين علي جميع اقسام الشركة اعداد العدة للهجوم بدءا من التسويق الي الانتاج . وعادة ما يتضمن ذلك هجمات اعلانية مكثفة، وكثيرا ما يستلزم تطوير منتج جديد قادر علي مهاجمة خط منتجات المنافسين المستهدفين عند اقوى اجزائه كما يتضمن في كثير من الاحيان محاولة "تحرير" جزء لا بأس به من قاعدة عملاء المنافس المستهدف. وعلى ارض الواقع نادرا ما يتم استخدام الهجمات المباشرة، وهناك سببان لذلك:
  - لأنها مكلفة حيث يتم استخدام الكثير من الموارد القيمة وقد تتم خسارتها في الهجوم؛
  - غالبا ما تكون الهجمات المباشرة غير ناجحة.

لأنه اذا تمكن المدافع (عند العميل المستهدف) عن اعادة توزيع موارده في الوقت المناسب فسوف تضيق الميزة الاستراتيجية للمهاجم . ويصبح المهاجم في مواجهة مع قوة بدلا من ضعف وهناك امثلة كثيرة (في كلا من

<sup>1</sup>https://mawdoo3com, 19/05/2020, 20 :00.

<sup>2</sup>اسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية، دار الحامد، 2012، ص35

<sup>3</sup>https://ar.wikipedia.org, 20/05/2020, 11:00.

مجالي الأعمال والحرب) علي تخصيص مدافعين لهم القدرة علي صد مهاجمين اكثر منهم ومع ذلك فهذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية :

- السوق المتجانسة نسبيا؛
- انخفاض سهم العلامة التجارية؛
- ضعف ولاء العملاء؛
- سوء تمايز المنتجات؛
- محدودية موارد المنافس المستهدف نسبيا؛
- قوة موارد المهاجم نسبيا.

**2/تكتيك الكماشة:** وتسمى ايضا استراتيجية التطويق تشمل هذه الاستراتيجية نطاقا اوسع بكثير لكنها استراتيجية متقنة الهجوم وفيها يتم تطويق المنافس المستهدف ويمكن تحقيق ذلك من خلال طريقتين،بتقديم مجموعة منتجات متشابهة للمنتج المستهدف فيحرر كل منتج جزءا من حصة السوق من منتجات المنافس المستهدف،فتتركه ضعيفا واهن العزيمة محاصرا والطريقة الثانية ان يتم تنفيذ تلك الاستراتيجية خلسة وعندما يمكن تجنب المواجهة الشاملة بالإضافة الي ذلك يمكن تطويق اسواق متخصصة بدلا من تطويق المنتجات،حيث يعمل المهاجم علي توسيع الاسواق المتخصصة التي تحيط بسوق المنافس المستهدف وتخرقه .

حيث يحرر هذا الاختراق حصة من سيطرة الهدف واستراتيجية التطويق مناسبة في الحالات التالية :

- السوق المجزأ على نحو غير دقيق؛
- حين تكون بعض قطاعات السوق خالية نسبيا من المنافسين ذوي المراكز المالية الجيدة؛
- ان يكون للمهاجم موارد قوية لتنمية المنتج؛
- ان يكون للمهاجم مايكفي من الموارد للعمل في قطاعات متعددة في وقت واحد؛
- ان يكون للمهاجم بنية تنظيمية لامركزية .

**3/استراتيجية الوثب:** تشمل هذه الاستراتيجية التقدم بثبات لتجاوز قوات العدو تماما ،وعلي الساحة التجارية ينطوي ذلك علي تطوير تكنولوجيات جديدة او خلق نماذج اعمال جديدة،وهي استراتيجية ثورية تعيد كتابة قواعد اللعبة،فمثلا:ادي الاعلان عن تكنولوجيا القرص المضغوط الي تجاوز المنافسين الراسخين في السوق الذين كانت تقوم اعمالهم علي انتاج الشريط المغناطيسي ،قفاز المهاجمون بالحرب دون معركة مكلفة واحدة وللعلم فان هذه الاستراتيجية فعالة جدا اذا امكن تحقيقها.

**4/مهاجمة الجناحين :** تم تصميم هذه الاستراتيجية للضغط علي جناحي جبهة العدو حتي يتحرك جناحيه الي الداخل فيكون بإمكانك تحقيق مكاسب بينما تكون جبهة العدو في حالة من الفوضى وبالقيام بذلك يمكنك تجنب المواجهة وجها لوجه مع القوة الرئيسية .

**ثالثاً: أبعاد الاستراتيجيات الهجومية**

يمكن تلخيص ابعاد الاستراتيجيات الهجومية في الجدول التالي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم (01): أبعاد الاستراتيجيات الهجومية.**

الابعاد	البنود
<p><b>برنامج جذب العملاء :</b></p> <p>يتضمن أنشطة تركز في المقام الاول علي جذب واكتساب عملاء جدد وتشمل هذه الأنشطة الجودة والضمان والدعاية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نحن نقدم ضمانا بتوفير خدمة جيدة علي المنتجات والخدمات</li> <li>❖ منتجاتنا ذات جودة اعلي من المنافسين</li> <li>❖ نقدم اعلانات مبتكرة تماشيا لاجتذاب الزبائن</li> <li>❖ ننفق علي الاعلان اكثر من المنافس عادي</li> <li>❖ تصمم حملات ترويجية نشطة لاجتذاب العملاء وننفق علي الدعاية والترويج اكثر من المنافس العادي</li> <li>❖ اسعارنا اكثر تنافسية من الاخرين</li> </ul>
<p><b>توجيه المنافس :</b></p> <p>يفهم البائع نقاط القوة والضعف علي المدى القصير والقدرات والاستراتيجيات علي المدى الطويل لكل من المنافسين الحاليين والمحتملين علي حد سواء</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين</li> <li>❖ نتشارك مع موظفي المبيعات لدينا المعلومات عن المنافسين</li> <li>❖ تنافس ادارتنا العليا لاستراتيجيات المنافس ونحن قادرون على توقع الاحداث والعمل علي الاتجاه المستقبلي بسرعة</li> <li>❖ نتحين الفرص للتفوق علي المنافس</li> </ul>

المصدر: <https://ar.wikipedia.org>، 2020/05/19، 20:50.

**المطلب الثاني: الاستراتيجية العلاجية**

ويُعتمد على هذه الاستراتيجية عند امتلاك المؤسسة العديد من الفرص للاختيار من بينها حيث تكون هذه الفرص مشتتة بين نقاط القوة ونقاط الضعف، وتقوم هذه الاستراتيجية بتنفيذ كافة العناصر علي حدى ومعالجتها وتقديم العلاج المناسب لكل منها لتصحيح الضعف الذي تعاني منه المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup><https://ar.wikipedia.org>, 21/05/2020, 16 :30.

<sup>2</sup>[www.vapulus.com](http://www.vapulus.com), 21/05/2020, 17 :00.

**المطلب الثالث: الاستراتيجية الدفاعية****أولاً: مفهوم الاستراتيجية الدفاعية**

وتبين هذه الاستراتيجية نقاط ضعف المنظمة بشكل تبادلي مع الفرص ،اي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة علي نقاط ضعفها من خلال استغلال اقصي للفرص التي تتاح امامها <sup>1</sup>.  
ومن الجدير بالملاحظة ان المنظمة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط الضعف لان سيطرتها علي العوامل الداخلية ممكنة ولكن تصبح المشكلة اصعب عندما تتعلق بالعوامل الخارجية لان المنظمة يمكنها ان تتلاءم وتتكيف مع الظروف الخارجية ولكن يصعب عليها السيطرة علي العوامل الخارجية بشكل كامل.<sup>2</sup>

**ثانياً: أنواع الاستراتيجيات الدفاعية**

تتمثل الانواع الرئيسية لاستراتيجيات حرب التسويق الدفاعية فيما يلي <sup>3</sup>:

**1/الدفاع عن المكانة في السوق:** تتضمن هذه الاستراتيجية الدفاع عن المكانة المحصنة في السوق الا انه يميل الي ان يكون دفاعا ضعيفا نظرا لأنك تصبح هدفا سهل المنال ومن الممكن ان يؤدي الي حالة حصار والتي يكون فيها الوقت لصالح المهاجم ،اي انه مع مرور الوقت يزداد المدافع ضعيفا في حين تزداد قوة المهاجم وفي سياق الأعمال التجارية يستدعي هذا انشاء تحصينات مثل وضع حواجز امام الدخول الي السوق فيما يتعلق بكل من المنتج والعلامة التجارية وخط المنتج ،السوق ،او شرائح السوق .ومن الممكن ان يتضمن هذا زيادة قيمة العلامة التجارية ،ورضا العملاء ،او سعر المشتريات المكررة ،كما يمكن ان يشمل علي عقود توزيع حصرية وحماية براءات الاختراع ،واحتكار السوق ،او حالة الاحتكار المحمية من قبل الحكومة وبعد افضل مكان لتطبيق هذه الاستراتيجية هو الاسواق المتجانسة حيث يكون لدى المدافع مركز مهيم في السوق بينما يكون لدى المهاجمين المحتملين موارد محدودة للغاية.

**2/الدفاع المنتقل:** تتضمن هذه الاستراتيجية تحويل الموارد فضلا عن وضع استراتيجيات وتكتيكات جديدة بشكل متواصل. وتهدف استراتيجية الدفاع المنتقل الي انشاء هدف متحرك يصعب مهاجمته بنجاح مع القيام في الوقت نفسه ،بتجهيز المدافع بالية استجابة مرنة ينبغي تنفيذها حال حدوث هجوم وفي مجال الأعمال التجارية تستوجب هذه الاستراتيجية طرح منتجات جديدة وتقديم منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الموجودة ،وتغيير شرائح السوق، وتغيير الاسواق المستهدفة ،اعادة وضع المنتجات في السوق ،او تغيير التركيز الترويجي ويتطلب هذا الدفاع تنظيم غاية في المرونة مع تسويق قوي والقدرة علي تنظيم المشروعات ،وتطوير المنتجات ومهارات البحوث التسويقية .

<sup>1</sup>اسماعيل محمد الصرايرة ،نفسا لمرجع السابق، ص 35.  
<sup>2</sup>زكريا مطلق الدوري ،نفس المرجع السابق ،،ص161

<sup>3</sup><https://ar.wikipedia.org>, 23/05/2020, 18 :00.



3/الدفاع عن الاجنحة: تتضمن هذه الاستراتيجية اعادة التوزيع مواردك للحيلولة دون التعرض لهجوم علي الاجنحة بالإضافة الي حمايتها من التعرض لفقد محتمل لحصص السوق في شريحة ما ،وذلك عن طريق تعزيز وضعك التنافسي في هذه الشريحة بطرح منتجات جديدة وتطبيق تكتيكات اخرى .

4/الهجوم المضاد: تتضمن هذه الاستراتيجية، التصدي لهجوم ما عن طريق شن هجوم مضاد من جانبك اذا كنت تتعرض لهجوم ما ، فقم برد شن هجوم مماثل علي اضعف نقطة لدى المعتدي .

### ثالثا: أبعاد الاستراتيجيات الدفاعية

ويمكن تلخيص ابعاد الاستراتيجيات الدفاعية في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (02): أبعاد الاستراتيجيات الدفاعية.

الابعاد	البنود
التواصل الشخصي :	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نتواصل شخصيا مع عملائنا</li> <li>❖ يمكننا اظهار تدمرنا وسخطنا من خلال التواصل</li> <li>❖ يمكننا التواصل بصراحة او بصدق</li> <li>❖ تخصيص وقتنا من اجل التواصل مع عملائنا</li> <li>❖ خصصنا خطا من اجل التواصل مع العملاء</li> </ul>
الثقة :	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نثق في بعضنا البعض</li> <li>❖ يمنحنا عملاؤنا مدخلات موثوق بها</li> <li>❖ وفقا لعلاقتنا السابقة ،تعتقد الشركة ان عملاءنا اهل للثقة</li> </ul>
الربط :	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نعتمد علي بعضنا البعض من اجل تحقيق اهدافنا</li> <li>❖ نسعي الي اقامة علاقة طويلة الامد</li> <li>❖ نعمل في تعاون وثيق</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ توفير الشركة قسم خدمة العملاء</li> <li>❖ تصنيف الشركة وظيفة شكاوى العملاء الي الهيكل الرسمي للمنظمة</li> <li>❖ تدرب الشركة العاملين بها علي التعامل مع شكاوى العملاء</li> <li>❖ تقدم الشركة تعويضات للعملاء الذين تتسم مطالبهم بكونها بناءة</li> </ul>	<p><b>ادارة شكاوى العملاء :</b></p> <p>تعرف علي انها الوظيفة المحددة للشركة المعنية بالتعامل مع العملاء غير الراضين (المستائين ) بحيث يتم تقليل الاثار السلبية والضارة علي الشركة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ يرتبط العملاء ارتباطا تعاقديا بالشركة</li> <li>❖ تقدم الشركة المزيد من الخصومات علي المشتريات المكررة</li> <li>❖ يتمتع المنتج والعلامة التجارية بميزة فريدة والتي لاتوجد لدى المنافس</li> </ul>	<p><b>عوائق التحول :</b></p> <p>تعرف علي انها عوائق الشركة للتأكد من اعتماد العملاء علي الشركة الي جانب ضمان تامين الارباح ذات الصلة خلال الفترة الزمنية المعينة</p>

المصدر: <https://ar.wikipedia.org>، 2019/05/19، 20:50 .

### المطلب الرابع: الاستراتيجية الانكماشية

#### اولا: مفهوم الاستراتيجية الانكماشية

تعني اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد من الانشطة او الأعمال او المنتجات التي تقدمها للسوق، وهي ليست شائعة لانها تدل علي الفشل، اي هناك خطأ في الاستراتيجيات السابقة يؤدي تبنيها الي ضغوط مكثفة لتحسين الاداء<sup>1</sup>.

#### ثانيا: أنواع الاستراتيجيات الانكماشية

اختلفت تصنيفات الباحثين للاستراتيجيات الانكماشية ولعل اهمها تلك التي تقسم هذه الاخيرة الي خمسة انواع هي:

**1/ استراتيجية التخفيف والالتفاف:** تعد هذه الاستراتيجية اكثر البدائل الانكماشية المستخدمة من طرف المؤسسات، وتركز علي تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة لا سيما اذا ما كانت هذه الاخيرة تعاني مشكلات بسيطة لم تتفاقم بعد .

ان هذه الاستراتيجية تتضمن مرحلتين هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>نادية العارف، نفس المرجع السابق، ص191

<sup>2</sup>عرزولي ايمان، البدائل الاستراتيجية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة K-Plast سطييف)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطييف، الجزائر، 2010، ص ص 98-99 .

• **مرحلة التقليل:** وتشمل هذه المرحلة الجهود الهادفة لتدارك الوضع الحالي للمؤسسة والعمل علي تخفيض التكاليف والتقليل من حجم العاملين .

• **مرحلة الدمج:** وتشمل هذه المرحلة تنفيذ البرامج الكفيلة بتحقيق استقرار المؤسسة وثبيتها في وضعها الجديد .  
**2/استراتيجية التجرد:** من المناسب اتباع هذه الاستراتيجية اذا امكن ارجاع مشكلات المؤسسة الي تدني اداء احدى الوحدات الاستراتيجية او احد خطوط الانتاج ،او في حالة عدم انسجام احد القطاعات مع باقي القطاعات فيها ،وباتباع المؤسسة لهذه الاستراتيجية فانها تحقق احد الهدفين التاليين :اما اختيار الجزء الذي تلقي علي عاتقه كل متاعبها ،واما تحقيق سيولة كبيرة من عملية البيع ،واستخدام هذه الايرادات في سداد الديون وكسب الوقت .<sup>1</sup>

**3/استراتيجية التحول:** وفقا لهذه الاستراتيجية فان المؤسسة تقوم بتغيير رئيسي في انشطتها الرئيسية فتنحول بذلك الي مجالات جديدة ،وهذا التحول لايغني بالضرورة عدم احتفاظ المؤسسة ببعض أنشطة اعمالها القديمة ،ولكن التركيز ربما يكون قويا علي أنشطة الأعمال الجديدة ،وهناك العديد من المبررات والدوافع التي تدعو المؤسسة الي اعتماد هذه الاستراتيجية، نذكر منها:

- ✓ كون الارباح المحققة من طرف المؤسسة اقل بكثير من الارباح المتوقعة.
- ✓ تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية ،والفرص المتاحة كعامل جذب للولوج الي اعمال جديدة.
- ✓ توفر التمويل المطلوب للقيام بعملية التحويل هذه.
- ✓ توفر المؤسسة علي الامكانيات المادية ،التنظيمية ،الخبرات الفنية ،والقيادة الادارية التي تجعلها قادرة علي التحول الي أنشطة اعمال جديدة .

**4/استراتيجية المؤسسة الاسيرة:** تستخدم هذه الاستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في التقليل من عملياتها الوظيفية ،وتخفيض تكاليف العمالة لديها وذلك من خلال بيع كل منتجاتها الي مستهلك واحد ( المؤسسة واحدة) ،بحيث يتولى هذا الاخير القيام بالعديد من الوظائف والتي من المفروض ان تؤدى بواسطة المؤسسة ذاتها من اجل انتاج وتسويق منتجاتها.<sup>2</sup>

**5/استراتيجية التصفية:** تمثل استراتيجية التصفية الملجأ الاخير عندما تغشل باقي استراتيجيات الانكماش ،وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين افضل من الافلاس في النهاية ، ويفسر قرار التصفية بانه اعتراف بالفشل من قبل الادارة العليا للمؤسسة مادامت هذه الادارة في موقع القيادة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>توماس وهلين ،دافيد هنجر ،الادارة الاستراتيجية ،ترجمة محمود عبد الحميد المرسي وآخرون ،معهد الصدارة العامة ،السعودية ،1990 ،ص 288 .

<sup>2</sup>عزرولي ايمان ، نفس المرجع السابق ،ص 100 .

<sup>3</sup>توماس وهلين ، دافيد هنجر ، نفس المرجع السابق ،ص 289 .

## خلاصة الفصل الثاني

لقد رأينا من خلال هذا الفصل ان الخيارات استراتيجية التي يمكن ان تتبناها المنظمة، هي عديدة ذلك حسب طبيعتها واهدافها وامكاناتها الداخلية والخارجية كما ان هناك عوامل مؤثرة علي هذه الخيارات منها العوامل الداخلية والخارجية.

كما تطرقنا الي استراتيجيات التنافسية لبورثر (استراتيجية قيادة في التكلفة، التمييز، التركيز ) وكذلك استراتيجيات التنافسية لفليب كوثر (استراتيجية القائد، المتحدي، التابع، المتخصص ) واخيرا تطرقنا الي استراتيجيات التحليل الموقف الاستراتيجي SWOT.

## الفصل الثالث:

تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في

شركة سوناطراك.

**تمهيد**

تطرقنا في الفصلين السابقين الي التحليل الموقفي الاستراتيجي وكذلك الخيارات الاستراتيجية لذلك بقصد الانتقال من الجانب النظري الي الجانب التطبيقي واسقاط المادة العلمية النظرية علي الواقع من خلال دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية والتعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع حوله،سنتطرق في هذا الفصل الي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية وطنية (شركة سوناطراك -الجزائر ) التي تعتبر قاطرة الاقنصاد الجزائري والمؤسسة الاستراتيجية الاكبر وطنيا، ويتجسد ذلك عبر المبحثين التاليين :

مدخل عام حول شركة سوناطراك -الجزائر-، تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة.

## المبحث الاول: مدخل عام حول شركة سوناطراك - الجزائر

تعتبر شركة سوناطراك عن نموذج نجاح الجزائري علي المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحققه من انجازات وامكانيات تضعها في صدارة مجال نشاطها، ولذلك فسنسترق خلال هذا المبحث الي اطار عام يوضح التطور التاريخي لهذه الشركة والتعريف بها وكذا دراسة هيكلها التنظيمي واخيرا اهم وظائفها .

### المطلب الاول: التطور التاريخي لشركة سوناطراك -الجزائر

#### أولا : نبذة تاريخية

هي الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات ونقلها وتحويلها وتسويقها ذات راس مال قدره 245 مليار دينار جزائري موزعة علي 245 سهم 1 مليون دينار جزائري للسهم الواحد تعتبر سوناطراك من اهم الشركات البترولية في الجزائر وافريقيا ،هي تشارك في التنقيب، الانتاج والنقل عبر الانابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها معتمدة عن استراتيجية التوزيع.

وكتجربة اولي قامت بها سوناطراك لتؤكد شهادة ميلادها بشروعها في انشاء وتشغيل وانبوب النقل الذي يرتبط بين ارزيو وحوض الحمراء البالغ طوله 805 كلم طولا، وقد مثل بمثابة خرق اتفاقية افيان بالنسبة لفرنسا، وقد ادى هذا الي اجراء مفاوضات في 29 جويلية 1968 باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالتطور الصناعي بالجزائر .

#### ثانيا: أهم الاحداث منذ نشأة سوناطراك

1- (من سنة 1966 الي سنة 1971)<sup>1</sup>

- قامت سوناطراك للتأكيدنشأتها بتشبيد اول خط انبوب نفطي في الجزائر OZ1 ويبلغ طوله 805 كلم، يربط مابين حوض الحمراء وارزيو .
- ارتفاع راس المال سوناطراك من 40 الي 400 مليون دينار .
- توسيع مهام سوناطراك ، التي كانت تقتصر علي ادارة الانابيب والتسويق الي البحث والانتاج وتحويل المحروقات.
- شرعت الجزائر في عملية تامي نشاطات التكرير والتوزيع ، باعتبار سوناطراك الشركة الرئيسية لتوزيع المنتجات النفطية في السوق الوطنية وتدشين اول محطة بالألوان الرمزية للشركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية سونطراك ، لوحظ يوم 2015/04/25 ، الرابط [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz) :

<sup>2</sup>موقع جزايرس ، مجمع سونطراك ينشر مدونة سلوكه ، لوحظ يوم 2015/04/25 ، الرابط [www.djazairress.com/aps/95987](http://www.djazairress.com/aps/95987) :، نقلت عن مذكرة مزاري زكرياء، الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة سوناطراك، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي دولي، 2014-2015، ص72.

- تكفل سوناطراك بنقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل ومناطق الانتاج الجزائرية عن طريق خط غاز حاسي الرمل سكيكدة .
- أصبحت الجزائر عضوا في الاوبك .
- تمت الموافقة من قبل الحكومة علي المشروع الذي قدمته سوناطراك الخاص بنقل غاز البترول المميع والمكثفات "حاسي مسعود ارزيو".
- بدأت سوناطراك اولي عمليات استغلال النفط بمجهودها الذاتي في حقل البرمة.

## 2- تأميم المحروقات 20 فيفري 1971 الي 1980 :

- إن قرار الجزائر لتأميم المحروقات في 1971 ادخل للشركة الوطنية للمحروقات في ديناميكية جديدة تميزت هذه السنة ايضا بشراء سوناطراك لأول ناقلة للغاز الطبيعي المُسال تحمل اسم "الحقل الغازي لحاسي الرمل".
- تشغيل مركب تمييع الغاز الطبيعي (GL1K) بسكيكدة ،تبلغ طاقته الانتاجية 6.5 مليون م3 من الغاز الطبيعي المميع و1700000 طن/ السنة من الايثان و108400 طن / السنة من البروبان و92600 طن /السنة من البوتان و60250 طن / السنة من البيينزين ومحطات تحميل لناقلتين من الغاز الطبيعي المميع بطاقة انتاجية تقدر ب 50000 الي 70000 م3
- ارتفعت الطاقة الانتاجية لحقل حاسي الرمل الي 14 مليار م3 من غاز الطبيعي و 2400000 طن من المكثفات المستقرة<sup>1</sup>. ومن ثم بدا تطبيق خطة ( تحديد قيمة المحروقات) اذا تهدف الي زيادة معدلات انتاج النفط والغاز واستراد الغاز المرتبط بالبترول لإعادة حقنهم في اطار الاستيراد الثانوي وانتاج غاز البترول المميع والمكثفات لأقصى حدود تسويق الغاز الطبيعي في شتي اشكاله الغازية والسائلة واستبدال المنتجات النهائية الي الخام للتصدير وتلبية احتياجات السوق الوطني بالمنتجات المكررة والبتروكمياويات والاسمدة والمواد البلاستيكية.
- اصبحت الجزائر من اكبر الدول المصدرة للبترول وهذا راجع للاستثمارات الضخمة.
- تشغيل مركب التمييع ( GL1Z) بارزيو حيث تبلغ طاقته الانتاجية 17.5 مليون م3 /سنويا من الغاز الطبيعي المميع.

<sup>1</sup>مجلة سوناطراك العدد لسنة 2010، نقلت عن مذكرة مزاري زكرياء، نفس المرجع السابق، ص 73.



### 3- اعادة الهيكلة وانشاء الشركات 1980 -1985 :

- خلال هذه الفترة، أطلقت الجزائر مشاريع اقتصادية كبرى مما ادى لإنشاء قاعدة اقتصادية كثيفة ،هذا ما سمح لها من الاستفادة من عائدات النفط حيث تم اعادة استثمار حصة كبيرة منها في مشاريع التنمية الاقتصادية .
- شرعت شركة سوناطراك من خلال الخطة الخماسية ،علي نطاق واسع ، في تجديد عملية اعادة الهيكلة مما ادى لإنشاء 17 شركة ،منها صناعية وخدماتية وتجارية وشركات التنفيذ.

#### 3-1 المؤسسات الصناعية:

- NAFTAL (تكرير وتوزيع المحروقات).
- ENIP (صناعة البتروكيماويات).
- ENPC (صناعة البلاستيك والمطاط).
- ASMIDAL (الاسمدة).

#### 3-2 شركات التنفيذ :

- ENGTP ( الاشغال البترولية الكبرى )
- ENGCB (الهندسة المدنية والبناء)
- ENAC ( القنوات )

#### 3-3 شركات الخدمات النفطية :

- ENAGEO (جيوفيزياء)
- ENAFOR و ENTP (حفر)
- ENSP (خدمة الابار)
- ENEP (الهندسة النفطية)
- CERHYD (مركز البحث في المحروقات)

### 4- عهد الانفتاح علي الشراكة 1986 -1990 :

- القانون رقم 86 /14 المؤرخ في 19 اوت 1986 المتعلق بتحديد الاشكال القانونية لأنشطة التنقيب والاستكشاف والبحث ونقل المحروقات التي تسمح لسوناطراك بالانفتاح على الشراكة. وهناك أربعة انواع من الشراكة كانت محتملة وذلك بمنع سوناطراك شرف الحصول علي مشاركة لاتقل عن 51% :
- شراكة عقد تقاسم الانتاج.
  - شراكة عقد الخدمة.

- الشركة بالمشاركة دون شخصية قانونية حيث يؤسس الشريك الاجنبي شركة تجارية بموجب القانون الجزائري الواقع مقرها بالجزائر.
- الشراكة علي شكل شركة تجارية ذات اسهم ، تأسست بموجب القانون الجزائري ، الواقع مقرها الاجتماعي بالجزائر.

#### 5- سوناطراك والنشاط الدولي 1991 - 1999 :

التعديلات التي ادخلها القانون 01/91 في ديسمبر 1991 ،تسمح للشركات الاجنبية الناشطة خاصة في قطاع الغاز واسترداد الاموال المستثمرة ومنحهم مكافاة عادلة للجهود المبذولة في سنة 1996 بدا تشغيل خط انابيب المغرب اوربا المسمى "بيدرو دوران فاريل " الذي يمول اسبانيا والبرتغال عبر المغرب حيث تقدر قدرته بأزيد من 11مليار م3 من الغاز سنويا.

#### 6- التحديث والتطوير:

#### 6-1 من سنة 2000 الى يومنا هذا:

قامت سوناطراك ببذل جهود معتبرة :

- في الاستكشاف والتطوير واستغلال الحقول.
  - في الهياكل لنقل المحروقات ( خطوط انابيب ومحطات الضغط).
  - في مصانع تمييع الغاز الطبيعي وفي ناقلة الغاز المسال.
- منذ سنة 2000 ثم اطلاق العديد من المشاريع في اطار عملية تطويرالاداء والتدويل وتطوير البتروكيمياويات والتنويع في أنشطة مجمع سوناطراك ،وكذا تجاوز الهدف المحدد للفترة 1999 ، 2007 والمتعلق بالإنتاج الاولى. هذا وتتركز مهمة سوناطراك اليوم علي الوظائف التالية: البحث والتطوير، الحفر والتنقيب، الانتاج، النقل البحري، النقل بالأنابيب وبيع المحروقات وبيع المحروقات وتسويقها.

#### 6-2 سوناطراك اليوم :

بعدما تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت اثرها من شركة فنية الي المجموعة المعروفة حاليا واصبحت احدي اهم الشركات البترولية والغازية ،حيث الزمها تطور الاقتصاد العالمي للمحروقات ان تتبع شروطه في العمل والتغيير الجاري إذا اقتضى الأمر. تتمثل هذه المهمة في تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات علي المدى الطويل وكذا جلب العملة الصعبة اللازمة لتمويل الاقتصاد الوطني، وقد تم وضع المراحل التالية لذلك :

- المرحلة الاولى : 1962 - 1995 : ان تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري
- المرحلة الثانية : 1995 - 2000 : ان تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري دولي يتكفل بكل فروع الطاقة والكيمياء والخدمات المشتركة.

- المرحلة الثالثة: بعد سنة 2000 تكلمة النشاطات البترولية والغازية، الطاقة، الكيمياء بنشاطات اخرى تتطلب معرفة متماثلة مثل خدمات المناجم... الخ
- أصبحت شركة سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للمنافسة ولمواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني علي السوق الخارجي، والدخول الي اقتصاد السوق، وذلك بفضل الانجازات الماضية والتوسعات الحالية علي الصعيد الوطني والدولي.

### المطلب الثاني: التعريف بشركة سوناطراك - الجزائر

سوناطراك SONATRACH: هي شركة عمومية جزائرية تشكلت من اجل استغلال الموارد البترولية في الجزائر، وهي شركة متنوعة الانشطة تشمل جميع جوانب الانتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير بالإضافة الي استثمارها في مجالات متنوعة اخرى كتحلية مياه البحر والطاقة الشمسية.

تأسست المؤسسة الوطنية سوناطراك بموجب الامر 491/63 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963، بعدما كانت تحت سيطرة الاستعمار الفرنسي وفي 22 ديسمبر 1966 صدر المرسوم رقم 292/66 والذي ينص علي توسيع مهام الشركة الي عدة ميادين منها: البحث والانتاج، تحويل وتسويق المحروقات، مع وجود شركات اجنبية بقيت تحتكر بعض المهام نجد منه: ESSO, MOBIL, OFP, SCHELL, SINCLAIR

وبعد الاعلان تأميم المحروقات في 24 فبراير 1971، تمكنت الجزائر من التحكم الافضل في التكنولوجيا الخاصة بقطاع المحروقات وبحيث اصبحت تملك 51% من اسهم الشركات الفرنسية وهذا الي غاية 1990 وفي سنة 1998 توسع نشاط شركة سوناطراك اذا اسندت لها نشاطات جديدة تتمثل في التكرير، البتروكيميا والتوزيع والدخول في تحالفات استراتيجية مع شركات الاجنبية مثل TOTAL الفرنسية، petro canada الكندية، Agip الايطالية، Anadarco الامريكية ..

وقد توالى التطورات التي مرت بها شركة سوناطراك (SONATRACH) حتي اصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع الطاقوي من المنظور الاقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية علي المستويين الوطني والدولي كما يبلغ عدد العمال بمختلف درجاتهم في المجمع حتي سنة 2017، 137000 موظف كما تضم شركة العديد من المديريات المركزية والجهوية وذلك من اجل التحكم الجيد في التسيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوحفص رواني، المراجعة البيئية وسبل تطبيقها في الجزائر علي ضوء التجارب الدولية، دراسة حالة مجمع سونطراك (2013-2016)، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص ص 180-181.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك - الجزائر

- تمّ التوقيع علي الهيكل التنظيمي للبنية الجديدة لشركة سوناطراك من قبل المدير العام " عبد الحميد زرقين " بتاريخ 10 جانفي 2011 والذي اعتمد بمجلس الادارة بتاريخ 04 جانفي 2011 وقد جاء هذا الهيكل ليتماشى مع البنية الكبيرة لشركة سوناطراك ومتطلباتها الاساسية وهو يتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- **الرئيس المدير العام** : هو اعلى سلطة تنفيذية بالمجمع ، دوره الاساسي الاشراف علي التسيير العام
  - **الديوان** : له دور التسيير الاداري للمجمع ، ومتابعة مختلف الشؤون الادارية
  - **اللجنة التنفيذية** : وهي لجنة تضطلع بتسيير المجمع ، وترفع التقارير الي كل من مجلس الادارة ، والي الجمعية العامة اذا لزم الامر
  - **لجنة الاخلاقيات** : مكلفة بالسهر علي احترام احكام قانون الاخلاقيات وتعزيز الامتثال للممارسات الاخلاقية في المؤسسة
  - **مديرية المراجعة للمجمع** : تقوم بدور المراجعة الداخلية للمجمع بمختلف الانشطة والمستويات
  - **المستشارين**: لهم دور استشاري يساعد علي اتخاذ القرارات، وتسيير فهم التغيرات المختلفة المؤثرة على المجمع
  - **الامن الداخلي للمؤسسة**: له دور متابعة وتسيير الامن داخل المجمع، سواء الموفر ذاتيا، او من طرف مؤسسات الامن الخاصة
  - **مفتشية الصحة والامن والبيئة** : تساهم في صياغة السياسات لحماية صحة وامن الافراد داخل المجمع وخارجه ، وكذلك حماية البيئة في مختلف الانشطة والمستويات ومراقبتها
  - **مديرية العلاقات التأسيسية والدولية** : تشرف على مختلف العلاقات التأسيسية والدولية التي يقوم بها المجمع. كما لها عدة مديريات تتمثل فيمايلي:1
  - أ- **المديرية التنسيقية لمجمع سوناطراك للهندسة والتنمية** : والتي تعمل علي ادارة انجاز المشاريع الكبرى ، وذلك بغية توحيد موارد الشركة والسماح لها بالتحكم في التكنولوجيات وتطوير الخبرة والبحث والتنمية
  - ب- **المديرية التنسيقية لنشاط مجمع سوناطراك** : اذا تم اعطاء اهتمام خاص لمتابعة نشاط المشاركات في المجمع من خلال هذه المديرية التنسيقية والتي يعود تسييرها مباشرة للمديرية العامة

<sup>1</sup> شريف بوقصبة ، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة ،دراسة حالة شركة سوناطراك - الجزائر ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر - بسكرة،2015/2016 ،ص 155.

## ج- المديرية التنسيقية لمجمع سوناطراك للفرق :

والتي تعمل علي ضمان كل من التنسيق ،المراقبة والمتابعة الميزانية الفروع والمشاركات بالجزائر وخارج الجزائر بقرارات المديرية العامة في جميع الجوانب الاستراتيجية (التخطيط المالية ،الموارد البشرية ،التدقيق والشؤون القانونية.

## د- المديرية المركزية للصفقات :

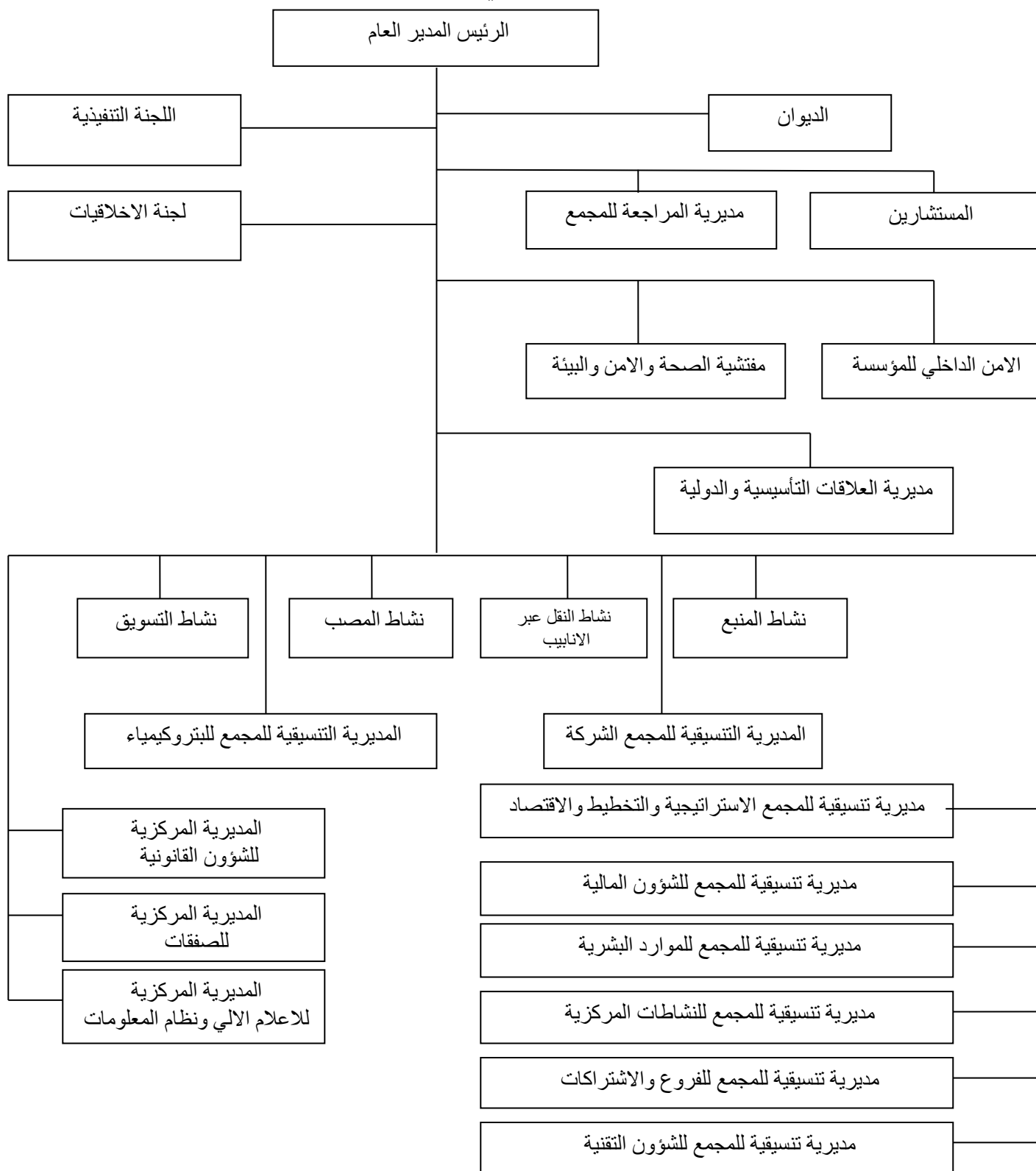
والتي انشئت لتفعيل النشاط المتعلق بإبرام الصفقات اضافة لإنشاء لجان بالمديرية العامة والمتمثلة في <sup>1</sup>:

- لجنة اختيار المشاريع :والتي تهتم بدراسة امكانية قبول المشاريع من عدمها
- لجنة التنسيق بين المشاريع الدولية :والتي تهتم بمتابعة وتنسيق المشاريع الدولية
- لجنة الاخلاقيات :وتعمل علي ضمان احترام وتطبيق احكام قانون الاخلاقيات بالشركة .

ومن خلال الشكل الموالي نوضح الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك :

<sup>1</sup> عززي فريال منال ،انعكاسات تطبيق محاسبة التحوط علي القياس والافصاح المحاسبي ،دراسة حالة شركة سوناطراك ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم التجارية تخصص محاسبة ومالية ،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ،2016/2017 ،ص ص 170 ، 171 .

الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي لشركة سوناتراش



<http://www.sonatrach.com/ar/organisation.html>

المطلب الرابع: أنشطة شركة سوناطراك-الجزائرأولاً: نشاط المنبع

يغطي نشاط المنبع مجال البحث والاستكشاف والتنمية وانتاج النفط والغاز اذا تعمل سوناطراك بحقول عملاقة في مختلف مناطق الصحراء الجزائرية كحاسي مسعود ، حاسي بركين ،حاسي الرمل ،اورهود ،تين فوي تابنكورت،روردنوس، عين صالح، عين اميناس بمجهود ذاتي او بالشراكة مع شركات بترولية اجنبية ومن اجل تحقيق الاهداف الاساسية تسعى شركة سوناطراك لتطوير الحقول المكتشفة وتحسين وزيادة القدرات الانتاجية للمحروقات.<sup>1</sup> حيث تم تحقيق 16 اكتشافا للمحروقات سنة 2009 ، 9 بمجهود ذاتي و 7 بالشراكة و 29 اكتشافا للمحروقات سنة 2010 ، 27 منها بمجهود ذاتي و 2 بالشراكة ويبلغ احتياطي البترول والغاز في مقاطعات واد ميا - حاسي مسعود حيث يقع حقل حاسي الرمل غاز وحاسي مسعود بترول الضخمان 67 % بعدما حوض اليزي ب 14 % من الاحتياطي الاولي ثم احواض روردنوس ب 9% واهنات تيميمون ب 4% وحوض بركين ،وفي سنة 2013 تم تحقيق 32 اكتشافا ، 29 منها بمجهود ذاتي و 3 بالشراكة.<sup>2</sup>

ثانيا : نشاط النقل عبر القنوات

يضمن نشاط النقل عبر القنوات نقل وايصال المحروقات les hydrocarbures من نفط او بترول خام، مكثفات ، غاز طبيعي وغاز البترول المسال او المميع GPL liquéfié، gaz de pétrole ،وتعد مراكز التوزيع من العناصر المهمة لنشاط النقل عبر القنوات اذا يتواجد المركز الوطني لتوزيع المحروقات السائلة CDHL بحاسي مسعود بحوض الحمراء بطاقة تقدر ب 1.4 مليون برميل يوميا اما المركز الوطني لتوزيع الغاز CNDG فيتواجد بحاسي الرمل وهو النقطة التي يتم فيها جمع وايصال الغاز عبر خطوط الانابيب الي العملاء المحليين وللاستهلاك الطاتي لوحدات الشركة سوناطراك وكذلك الي العملاء الدوليين من خلال خطوط الانابيب العابرة للقارات بيدرو دوران فاريل Pedro Duran Farell ، انريكو ماتيني Enrico Mattei وميدغاز Medgaz.

وتتملك شركة سوناطراك من خلال نشاط النقل عبر القنوات 22 وسيلة نقل عبر القنوات (21 منها مستغلة و 1 قيد الانطلاق ) و 82 محطة ضخ وضغط ، اضافة للعديد من محطات تحميل النفط والغاز في ثلاثة موانئ نفط علي الشواطئ الساحلية بارزيو ،سكيكدة ، وبجاية وقد تم تجهيز الموانئ ب 5 عوامات لتحميل النفط الي الخارج.<sup>3</sup> وبلغ طول شبكة النقل عبر القنوات ( الانابيب ) 19.599 كم سنة 2013 مقابل 19.063 كم مسجلة سنة 2012 اي سجلت ارتفاع بمقدار 536 كم وذلك بفعل استلام GR4 والمقسمة كمايلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Sonatrach An integrated oil & gas Company , Headquarters , Djenan El malik ,Hydra – Algiers Baosem 2013 , P : 3

<sup>2</sup>www.sonatrach.com ,Op – cit

<sup>3</sup>Sonatrach une compagnie pétrolière&gasière intégrée, Direction générale Djenan El malik ,Hydra, Alger, Baosem 2012,P : 4

<sup>4</sup>Ipd, p : 2

\*خطوط انابيب الغاز gazoducs بطول 9689 كم.

\*خطوط انابيب البترول oléoducs بطول 9910 كم.

### 1- خطوط الانابيب العابرة للقارات :

#### 1-1 خط انابيب الغاز Pedro duranfarell

والذي يربط الجزائر باسبانيا عبر المغرب طوله 521 كم ، سعته 11.6 مليار م<sup>3</sup>/سنة ، تم التكلفة بانجازه سنة 1996.

#### 1-2 خط انابيب الغاز Enrico mattei

الذي يربط الجزائر بايطاليا عبر تونس طوله 1647 كم ، سعته 33.15 مليار م<sup>3</sup>/سنة تم التكلفة بانجازه سنة 1982

#### 1-3 خط انابيب الغاز Medgazميدغاز

يربط الجزائر باسبانيا انطلاقا من بني صاف غرب الجزائر وتمتد القنوات عبر البحر الابيض المتوسط الي السواحل الاسبانية لالميرياAlmeria باسبانيا علي امتداد 210 كم بسعة 8 مليار م<sup>3</sup>/سنة، تم التكلفة بانجازه سنة 2011.

### 2- مشاريع خطوط انابيب الغاز العابرة للقارات

#### 1-2 خط انابيب الغاز غالسي Galsi

قيد التطوير ويمثل مشروع خط مباشر يربط الجزائر بايطاليا عبر سردينيا مع قدرة تقدر ب8 مليون م<sup>3</sup>/سنة ويمكن لخط الانابيب ان يخدم كلا من ايطاليا وجنوب فرنسا ودول اوروبا بشمال الالب.<sup>1</sup>

• القالة Gagliari بالخارج : الطول 285 كم ، العمق 2840م.

• اولبيا Gagliari البرية : الطول 300 كم.

• اولبيا Cd pescaia بالخارج : الطول 275 كم ، العمق 900 م.<sup>2</sup>

#### 2-2 خطوط الانابيب "Trans- Saharian- Pipeline " TSGP

قيدالتطوير وهو خط انابيب يهدف الي نقل الغاز الطبيعي الي الاسواق الاوروبية من منطقة دالتا-النيجر بجنوب نيجيريا عن طريق النيجر والجزائر ومن ثم القنوات تحت الماء التي ستعبر عبر البحر الابيض المتوسط.<sup>3</sup> انطلاقا من محطة المغادرة واري نيجيريا الي محطة الوصول ببني صاف او القالة ، الطول 4188 كم ، 2310

<sup>1</sup>Sonatrach une compagnie pétrolière&gaziéreintégrée ,Baosem 2014 , Op-cit, P : 4-5

<sup>2</sup>Sonatrach An integrated oil & gas company , Baosem 2013, Op-cit, P :5

<sup>3</sup>Sonatrach une compagnie pétrolière&gaziéreintégrée ,Baosem 2014 , Op-cit , p :5



كم في الجزائر ، 841 كم في اراضي النيجر و 1037 كم علي اراضي نيجيريا ، سعته 20 الي 30 مليار م<sup>3</sup> /سنة.<sup>1</sup>

### ثالثا : نشاط المصب

نشاط المصب هو المسؤول عن تطوير وتشغيل مجمعات تميع الطبيعي وفصل غاز البترول المميع وتكرير الغازات الصناعية وتمتلك شركة سوناطراك من خلال نشاط المصب:<sup>2</sup>

- 3 مجمعات للغاز الطبيعي المميع
- قطار تميع الغاز الطبيعي بسكيدة بطاقة ب10 مليون م<sup>3</sup> غاز طبيعي مميح في السنة
- قطار تميع الغاز الطبيعي بارزيو قيد الانجاز بطاقة تقدر ب10.6 مليون م<sup>3</sup> /غاز طبيعي مميح/سنة.
- (02) مجمعين لغاز البترول المميع GPL بارزيو بسعة فصل اجمالية تقدر ب10.4 مليون طن /سنة
- (02) وحدتين لاستخراج الهليوم (Hélium) واحدة بارزيو واخرى بسكيدة
- (05) مصاف للنفط الخام ومصفاة واحدة (01) للمكثفات
- \*مصفاة (01) في الجزائر العاصمة مع قدرة معالجة النفط تصل الي 2.7 مليون طن /سنة
- \*مصفاة (01) بسكيدة بقدرة معالجة للنفط الخام تصل الي 16.5 مليون طن/سنة
- \*مصفاة (01) بارزيو بقدرة معالجة للنفط تصل الي 3.75 مليون طن /سنة
- \*مصفاة (01) بحاسي مسعود بقدرة معالجة للنفط الخام تصل الي 1.1 مليون طن /سنة
- \*مصفاة (01) بادرار بالشراكة بقدرة معالجة للنفط الخام تصل الي 600000 طن /سنة
- \*مصفاة (01) للمكثفات بسكيدة بقدرة سنوية للمعالجة تصل الي 5 مليون طن /سنة

### رابعا : نشاط التسويق

نشاط التسويق هو النشاط الذي يهتم بتطوير وتنفيذ استراتيجية سوناطراك في تسويق النفط والغاز في السوق المحلي والدولي من خلال تسيير عمليات البيع (المتاجرة ) والشحن اضافة لعمليات النقل البحري للمحروقات وتتم هذه العملية بالتعاون مع الشركات التابعة لنفطال Naftal لتزويد السوق المحلي بالمنتجات من نفط وغاز (اي تهتم نفطال بتوزيع المواد البترولية ) ولشحن هذه المنتجات وتسويقها مؤسسة التعبئة والتسويق Hyproc " ShipingHypro Company " و Gogiz لتسويق الغازات الصناعية ، اي ان نشاط التسويق يقوم بتسيير العمليات مع الشركات الوطنية الاخرى لتلبية الطلب في السوق المحلي في ظل افضل الظروف الاقتصادية وجودة خدمة ، وتعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وسونلغاز Sonelgaz العميل الاساسي لشركة سوناطراك لإنتاج وتوزيع الكهرباء والتوزيع العام للغاز الطبيعي في السوق المحلية وتقوم الشركة Sonelgaz

<sup>1</sup>Sonatrach An integrated oil & gas company , Baosem ,2013 ,Op-cit ,p :5

<sup>2</sup>Sonatrach une compagnie pétrolière&gaziérintégrée ,Baosem 2014,Op-cit ,p :6

بالتوريد عبر 65 نقطة تسليم منتشرة عبر جميع انحاء الوطن ، اما بالنسبة لغاز البترول المميع GPL فيتم توزيعه بشكل رئيسي من قبل الشركة الوطنية Naftal وهي شركة تليعة 100% لشركة سوناطراك وتعمل في مجال تخزين وتوزيع الوقود وزيوت التشحيم وغاز البترول المميع ، الوقود والاطارات والمنتجات الخاصة ويمثل السوق الدولي مايقرب من 70% من مبيعات المحروقات السائلة والغازية

وقد تمكنت الشركة سوناطراك من ترسيخ مكانتها كمجمع عالمي للنفط والغاز بفعل استراتيجيتها في الترويج لمنتجاتها وتسويقها مباشرة في الاسواق العالمية اذا تمتلك شركة سوناطراك 21 سفينة نقل 9 للغاز الطبيعي المميع GNL و 10 لغاز البترول المميع GPL اضافة الي سفنتين (02) للبترول هذا اضافة لمكانتها الرئيسية كمصدر للغاز الطبيعي المميع بالحوض الاورومتوسطي وهي تهدف لتوسيع حصتها في السوق بشكل كبير في الولايات المتحدة الامريكية واسيا خاصة الصين والهند كجزء من استراتيجيتها لتصدير الغاز الطبيعي الي الدول البعيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sonatrach une compagnie pétrolière&gazièreintégrée ,Baosem 2014 ,Op-cit, P :6

## المبحث الثاني: تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة

يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية علي مدى فاعليتها في فهم وتحليل عوامل ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية وهذا الاخير الذي يتم عبر خطوات ممنهجة تبدأ بجمع البيانات والمعلومات حول هذه البيئة اي معرفة نقاط قوتها وضعفها وتنتهي بمعالجتها وتشخيص أهم الفرص والتهديدات بها.

### المطلب الأول: التشخيص الاستراتيجي لشركة سوناطراك

تعمل المؤسسة علي تجميع اكبر قدر ممكن من المعلومات الداخلية والخارجية للقيام بالتشخيص الداخلي والخارجي ويجب التأكد علي عدم وضوح الحدود الفاصلة بينهما واهمية القيام بهما بالتوازي ويتم ذلك من قبل المدير المالك او المسؤول المكلف بهذه المهمة مع اشراف كافة مسؤولي المصالح.

#### أولاً: تشخيص البيئة الداخلية

لتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة سنقوم بدراستها في ثلاثة نقاط تتمثل في:

- **الهيكل التنظيمي:** السلطة في شركة سوناطراك ككل هي سلطة مركزية للإدارة الرئيسة في الجزائر العاصمة حيث هذه الاخيرة (الادارة العامة) مسؤولة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات لكل الفروع حيث تمتلك مكتب دراسات وقسم خاص بها داخلي يعني بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسة ككل، بالإضافة الي عدة مديريات التنسيقية منها مديرية لمجموعة الفروع والاشتراكات التي تسهر علي تسجيل اهداف الميزانية في اطار استراتيجية سوناطراك والخروج بقرارات المديرية العامة لاسيما من الجوانب الاستراتيجية، التخطيط، المالية، الموارد البشرية، الشؤون القانونية.
- **الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية في سوناطراك دور بالغ في نجاحها لانها تولي اهتمام بالموارد البشري وتعتبر مصدرا لنجاح والتميز والابداع، كما تتمتع بمجموعة من مقومات الثقافة التنظيمية التي شأنها ان تشكل قوة لمؤسسة كسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات وجماعية العمل التي تمكن من الاحساس بالمسؤولية والالتقان والتحفيز على الابداع والابتكار من اجل ضمان ولاء العمال لمؤسساتهم.
- **موارد والامكانات:** تحتوي سوناطراك علي موارد مادية وبشرية تتمثل في الات ويد العاملة والاطارات لذا يجب عليها تنمية هذه الامكانات وتطويرها لان الادارة الناجحة تقوم على حقيقة خلق التوازن بين الخطط الاستراتيجية والامكانيات المتاحة لتمويل هذه الخطط .

## ثانيا: تشخيص البيئة الخارجية لشركة سوناطراك

### 1- تشخيص البيئة الخارجية العامة :

لكي تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة لتقوية وضعيتها الاستراتيجية عليها التعرف علي ظروف بيئتها الخارجية ومتطلباتها، ولدراسة عناصر المحيط الكلي لمؤسسة سوناطراك سنستخدم نموذج (PESTEL) :

• **المحيط السياسي (P) :** تعتبر المحروقات من السلع الاستراتيجية التي تتأثر بالمتغيرات السياسية سواء كان ذلك التأثير علي حجم واتجاه الاستثمارات او علي مستوى الاسعار ومن ثم حركة الصادرات والواردات، اي ان نشاط المحروقات له حساسية بالمتغيرات السياسية سواء حاليا او مستقبليا مثل الصراع الامريكى الروسى التي حاولت الدول اروبا الشرقية انضمام الي حلف الناتو لاسيما اوكرانيا وجورجيا مما ادي الي الحرب الروسية الجورجية في سنة 2008، واختلاف الآراء حول الازمة السورية ، كل ذلك يبنى باشتداد التوتر خاصة في منطقة بحر قزوين التي تمثل حوالي 4% من احتياطات العالم النفطية، و7% من الاحتياطات الغازية في العالم

• **المحيط الاقتصادي (E) :** نظرا لتوجه الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق فهذا يؤثر علي المتغيرات الاقتصادية كالاستثمار والتصدير والاستيراد وكذا دخول وخروج العملة الصعبة من البلد، كما تلعب هذه المتغيرات دورا هاما ومؤثرا في الطلب علي المحروقات سواء ايجابا او سلبا ، لذا يجب اخذ مؤشر النمو الاقتصادي الوطني والعالمي بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الاقتصادية

• **المحيط الاجتماعي (S) :** يعتبر المحيط الاجتماعي من العوامل المهمة جدا بالنسبة للمؤسسة نظرا لارتباطه مباشرة بالمستهلك او بالطلب ، حيث من اهم المكونات في هذا المحيط هو عنصر النمو الديمغرافي الذي يشهد ارتفاعا ملحوظا في الجزائر ، حيث تشير الدراسات الي ان النمو السكاني من اهم محددات جاذبية السوق وايضا تعتبر نظرة المستهلك للمنتوج الجزائري عاملا مهما مما يؤدي الي زيادة الطلب ووفرة في سوق العمل

• **المحيط القانوني (L) :** تعتبر التشريعات والسياسات الحكومية من اهم الفرص التي تحوزها المؤسسة من حيث التخفيضات والامتيازات فسوناطراك تمتلك الرخص المنجمية والملتزمة اتجاه الدولة طبقا للقوانين ومختلف التنظيمات المنصوص عليها في مجال المحروقات ، وكذلك العقود المبرمة بين المؤسسة الوطنية والشركاء الاجانب تحدها قواعد حيث تخضع الشراكة للمساهمة في الاعباء والاحطار والنتائج ،وكيفية انتفاع الشريك الاجنبي

• **المحيط البيئي (E) :** من اجل دفع المؤسسات الي الاهتمام بالبيئة ،تقوم السلطات العمومية بوضع مجموعة من التدابير تكون ردية من خلال تسليط العقوبات علي المؤسسات الضعيفة بيئيا ،وقد زادت اهمية هذا العامل كثيرا في السنوات السابقة نظرا لتزايد التشريعات والقوانين الخاصة بالبيئة والصحة

والسلامة سواء من ناحية الانتاج وظروفه او من ناحية طريقة تسيير التسيريات او ظروف سلامة العاملين ، فسوناطراك لها تأثير بيئي من خلال التلوث بالنفط ومن اهمها حوادث ناقلات البترول وانابيب نقل البترول الممتدة تحت الماء فالنسبة للجزائر حوالي 100 مليون طن من المحروقات تمر سنويا بالقرب من الشواطئ الجزائرية وان 50 مليون طن يتم شحنها سنويا ابتداء من الموانئ الوطنية زان 10 الاف طن منها تقعد وتتسرب الي البحر اثناء هذه العملية ويظهر تأثير النفط علي ثلوث الماء من خلال تشكيل طبقة عازلة تعيق التبادل الغازي بين الهواء والماء مما يجعل عملية التشبع بالأكسجين عملية صعبة جدا ومن ثم التأثير علي حياة الكائنات الحية الحيوانية والنباتية

• **المحيط التكنولوجي (T) :** يشهد المحيط التكنولوجي حركة رهيبية هذه الايام سواء من حيث تطور التقنيات المبتكرة والجديدة او علي مستوى الشراكات التي تقوم بها المؤسسات الوطنية مع المؤسسات الاجنبية الكبرى في هذا المجال ،وتعد الصناعة النفطية من اكثر الصناعات كثافة لراس المال وارتقاها لهامش المخاطرة وتركيز لاستخدام التكنولوجيا ،حيث يبرز الاستخدام المكثف للتكنولوجيا وسرعة تقادما كأحد اهم ركائز تطور الصناعة النفطية في الاسواق العالمية ،اين تسعى الشركات النفطية ومراكز البحوث العاملة في هذا المجال الي التطوير الدائم في المستوى التكنولوجي بهدف مواجهة التحديات والمشاكل المستجدة او المحتملة فيه وهذا عن طريق الاستثمار في البحث والتطور لخلق التكنولوجيات الحديثة ،او استقطابها عن طريق نقلها ،وبالنسبة للشركات النفطية العالمية ،فان اعتماد وتطوير التكنولوجيات الجديدة يعتبر عاملا اساسيا للنهوض بقطاع النفط والغاز بغية تلبية الطلب العالمي علي الطاقة ،ومواجهة التحديات البيئية في العقود المقبلة حيث ارتفع حجم الانفاق العالمي علي البحث والتطوير في قطاع الطاقة من 18.6 مليار دولار سنة 2011 الي 21.8 مليار دولار سنة 2014 اي بنسبة نمو بلغت 17% ، ونجاح استخدام التكنولوجيا في اي بلد في العالم ، لا يضمن نجاح استخدامها في الجزائر اذا تدرجعدة عوامل في تحديد النجاح كمعطيات الجيولوجية.

## 2- تحليل البيئة الخارجية الخاصة ( المحيط التنافسي ) :

لا تستطيع اي مؤسسة ان تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها ، فالمؤسسة تحصل علي مدخلاتها من هذه البيئة وبتحديد البيئة الخارجية الخاصة والتي تتمثل في القوة التنافسية الخمس لبورثر وفيمايلي محاولة لإسقاط هذه القوي علي مؤسسة سوناطراك :

**1-2 شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع :** تعتبر شركة سوناطراك محتكر لصناعة المحروقات الجزائرية، لكن هذا لايعني انها لاتتعرض للمنافسة ،فاحتكارها يقتصر علي انتاج المحروقات الاولية ، وبعض مشتقات المحروقات ، لكن هناك منافسة ولو بالشكل الضئيل علي مستوى بعض المنتجات البتروكيمياوية كبعض انواع الزيوت الاجنبية وصناعة المطاط والتي تتميز بالجودة العالية ، خاصة وان النشاط الامامي لسوناطراك يتميز

بالضعف نتيجة لعدم الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، وهذا المستوى الوطني ، اما علي المستوى الدولي فهي تخضع للسوق الدولية للمحروقات ،التي تتميز بالمنافسة.

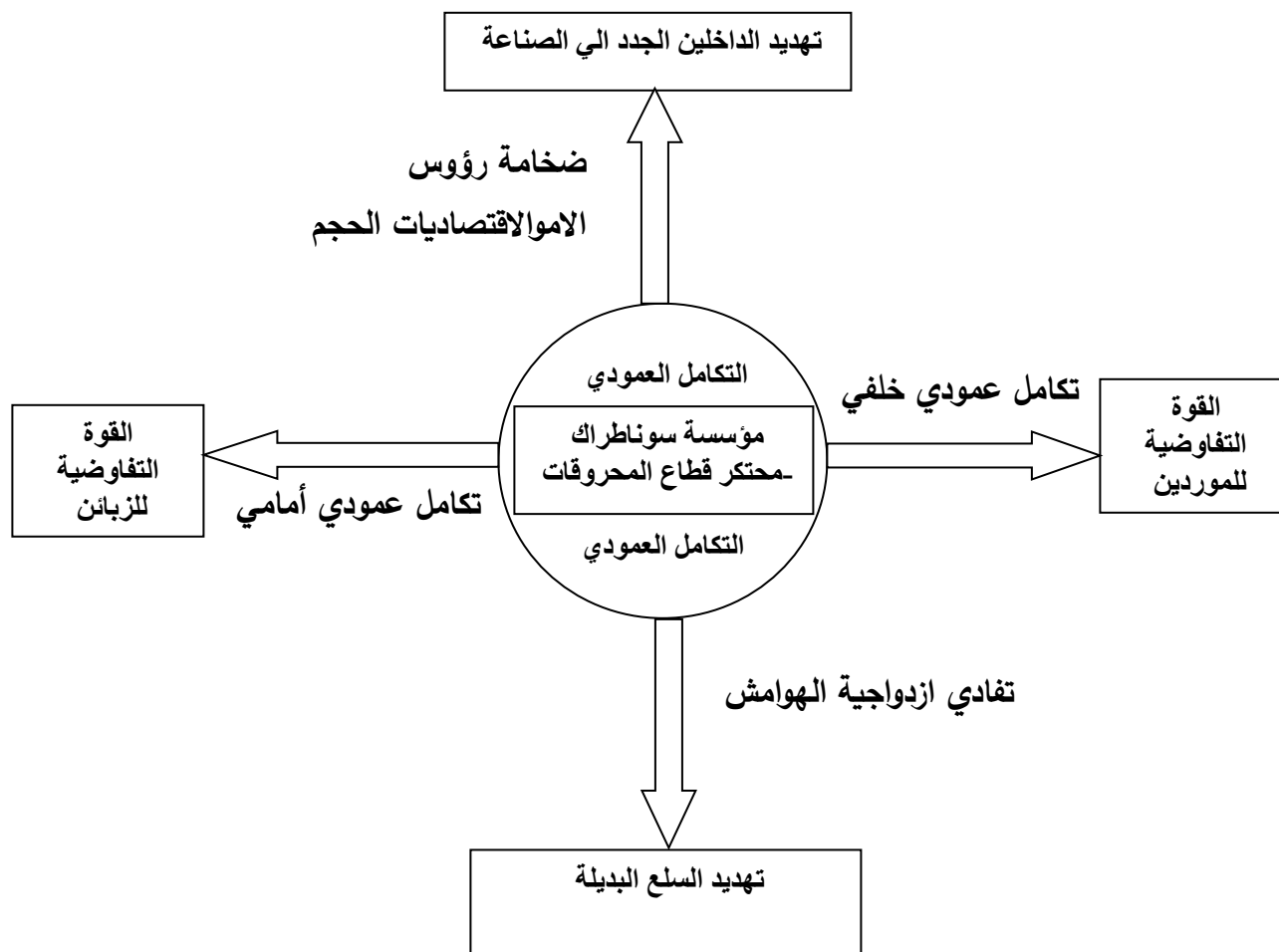
**2-2 تهديد الداخلين الجدد الي الصناعة :** يتوقف تهديد الداخلين الجدد للصناعة علي قوة حواجز الدخول سواء الموضوعية منها او الاستراتيجية ،فشركة سوناطراك ليست شركة ذات اسهم فقط ، بل شركة وطنية ذات اسهم ، مما يقوي حواجز الدخول خاصة المتعلقة بالقيود القانونية والتنظيمية ( التشريعات ) ، كذلك ماتلعبه هذه الشركة من دور كبير في الاقتصاد الجزائري ، فذلك لم يتم فتح القطاع امام المنافسة ،بل امام الشراكة فقط، فبذلك يكون تهديد الداخلين الجدد الي الصناعة، من الامور النظرية فقط بالنسبة لشركة سوناطراك.

**2-3 تهديد السلع البديلة :** عندما نتكلم عن منتجات سوناطراك كمنتجات طاوقية، فتهديد السلع البديلة لمنتجات سوناطراك يكمن في الطاقة البديلة ( الطاقات المتجددة ،النوية )،وهي منتجات بديلة للطاقة تهدد الصناعات النفطية العالمية ككل ،اما بالنسبة لمنتجات سوناطراك كمخرجات مطروحة في السوق ،فالمنتجات النفطية بصفو عامة من المنتجات التي لاتخضع للإحلال ، فبذلك لايمكن استبدالها بسلع اخرى ،هذا بغض النظر عن اعتبارات اخرى مثل ميزة نوعية النفط واسعاره.

**2-4 قوة التفاوضية للموردين :** يعتبر المورد المساهم في الامدادات المؤسسة بعناصرالانتاج بصفة عامة ،وتتمثل عناصر الانتاج في مؤسسة سوناطراك في راس المال ، العمل ، المعدات التكنولوجية وكل مايساهم في العملية الانتاجية كغيرها من المؤسسات ،لكن اهم عناصر الانتاج في سوناطراك هو الثروات الموجودة في باطن الارض ،فاستخراجها هو انتاج بحد ذاته ، وتكمن قوة التفاوضية بالنسبة لسوناطراك في اصحاب الاستثمارات عن طريق الشراكة الاجنبية ، والتي تميز القطاع الخلفي ،خاصة وان هذا الاخير يتميز بمتطلبات رؤوس اموال ضخمة، لارتفاع تكاليف الاستكشاف والحفر والاستخراج والتكنولوجيات الضخمة المستعملة فيه.

**2-5 قوة التفاوضية للزبائن :** يختلف مفهوم الزبائن لدى سوناطراك عنه لدى المؤسسات الاخرى ، فالزبون لدى سوناطراك يعبر عن سوق مستهدف لديها ، ولسوناطراك سوقين ، سوق طولي ،وسوق محلية (وطنية) ،حيث تطرح سوناطراك منتجاتها للسوق الاولى اما عن طريق كارتل الاوبك من خلال حصص محددة داخل هذا الكارتل ، وهذا بالنسبة للنفط ، اما الغاز فعن طريق اتفاقيات ومعاهدات أما عن السوق الوطني، فهو محتكر من طرف المؤسسات التابعة لسوناطراك مثل نפטال. والشكل التالي يوضح القوة التنافسية الخمس لبورثر لمجمع سوناطراك.

الشكل رقم (11) : قوة المنافسة الخمس لمجمع سوناطراك



المصدر : العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، دراسة حالة مجمع سوناطراك، رسالة معدة استكمالاً لنيل متطلبات شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 199.

### المطلب الثاني: سلسلة القيمة لشركة سوناطراك

تعتبر سلسلة القيمة احد الوسائل التي قدمها بورتر لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة ،حيث تتكون في الصناعة النفطية من خلال مراحل رئيسية متتالية هي استكشاف و انتاج ومعالجة ونقل و تسويق النفط والغاز ، وفيما يلي الشكل سلسلة القيمة لسوناطراك التي تتمثل في الانشطة الاولية والانشطة الداعمة:1

الشكل رقم (12) : سلسلة القيمة لسوناطراك



المصدر : العيد قريشي، نفس المرجع السابق، ص 196.

#### أولاً: الأنشطة الاولية

تتمثل الأنشطة الاولية في كل العمليات المتعلقة باكتشاف البترول الي تصنيعه او تصديره ، وتنقسم هذه المجموعة الى :

- 1 - **النشاطات الخلفية** : وتضم كافة النشاطات المتعلقة بالاستكشاف والحفر والتنقيب ونتاج المحروقات
- 2 - **نشاط النقل عبر القنوات** : يتكفل هذا النشاط بتطوير ، تسيير ، واستغلال شبكة النقل ، التخزين ، تسليم و شحن المحروقات سواء منها السائلة او الغازية ، والذي بدوره يعتبر وسط الصناعة في سلسلة المحروقات ، حيث ينقل المحروقات من مناطق اكتشافها واستخراجها الي مناطق اخرى لتصنيعها او تصديرها
- 3 - **النشاطات الامامية** : وتتكفل هذه الأنشطة بتطوير واستغلال تجميع الغاز الطبيعي ، فصل GPL ، التكرير ، البتروكيمياة وتنشيم الغاز الصناعي
- 4 - **النشاط التسويقي** : ويتولى هذا النشاط تسيير عمليات البيع والنقل البحري وتسويق الغازات الصناعية.

#### ثانياً : الأنشطة الداعمة

وهي نشاطات تقدم الدعم للنشاطات الاولية ، وتسمح لها باداء دورها بكفاءة وفعالية ، وهي :

- 1 - **البنية التحتية للمؤسسة** : تشمل عدة أنشطة منها : الادارة العامة ، حيث توجد الادارة العامة لمؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة ولكل فرع تابع لها ادارة خاصة به ، نجد كذلك المحاسبة والجوانب القانونية ، التمويل ، التخطيط الاستراتيجي فكلها أنشطة تدعم الأنشطة الاولية للمؤسسة



2- الشراء ( التموين ) : ووظيفتها الحصول علي المدخلات المطلوب شراؤها ، سواء كانت مواد اولية او الات او خدمات.

3 - التطوير التكنولوجي : ان انتاج السلعة البترولية يتطلب وسائل ومعدات انتاجية متطورة ومعقدة ، حيث ان كل تحسين وتطور في الاساليب والمعدات معناه تقليل الوقت وتخفيض التكاليف ، مما يساعد ببقية الانشطة.

4 - ادارة الموارد البشرية : تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية ، وبالتالي فهي تدخل جميع الانشطة عبر سلسلة القيمة ككل، حيث يعتبر العنصر البشري احد اهم الركائز التي تقوم عليها مؤسسة سوناطراك فهي في هذا المجال تحتوي علي الاطارات ، المهندسين ، التقنيين.

### المطلب الثالث: استخدام نموذج SWOT

يتم تحديد والتعرف علي العناصر الفردية لمصفوفة التحليل الرباعي بعد القيام بسلسلة من العمليات والخطوات هي:

1 - تحديد معاملات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة : وتستخدم عملية العصف الذهني كثيرا في هذه العملية ، اما بالنسبة لي فقد اعتمدنا على معلومات المتوفرة علي الانترنت حول سوناطراك ، لوضع وتشخيص العناصر الداخلية للمؤسسة ، ثم بعده قمنا بعملية تحديد المعاملات الاستراتيجية الداخلية والخارجية (وضع معامل لكل نقطة ) ، وهنا يتطلب الامر 5 خطوات ينبغي العمل بها :

- اعداد قائمة بمعامل النجاح كما جاء تحديدها في عملية المراجعة الداخلية والخارجية واستخدام المقياس درجات من 5-10 للمعامل التي تتضمن عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات علي ان يتم تحديد معامل القوة اولا يليه معامل الضعف وكذا في الجدول التالي تحديد معامل الفرصة ثم التهديد.
  - تحديد معامل درجة أو وزن يتراوح بين 0.0 (غير مهم ) الي 1.0 (هام جدا ) ليشير الي اهميته بالنسبة في نجاح المؤسسة ، وبغض النظر ان كان المعامل الرئيسي هو معامل الضعف او قوة داخلية فان المعاملات التي تحصل اكبر تأثير علي اداء المؤسسة يجب ان تأخذ أعلى الدرجات، ويجب ان يكون مجموع كل المعاملات المحدد 1.0.
  - اعطاء كل معامل استراتيجي درجة من مقياس (1- 5 ) ليشير الي ماذا كان المعامل يمثل ضعف رئيسي (1) او معامل القوة الرئيسي (5).
  - يتم ضرب درجة الاهمية او الوزن النسبي لكل معامل بالمعدل لتحديد درجة الوزن لكل متغير
  - جمع درجات الاوزان لكل متغير تحديد الكلية للمؤسسة.
- حيث خرجنا بالعناصر التالية والمدونة في الجدولين التاليين :

الجدول رقم (03) : عناصر القوة والضعف للمؤسسة

مقدار الوزن ( و * ت )	التقدير ( 5 - 1 )	الوزن ( 1.0 - 0.0 )	معاملات القوة
0.75	3	0.25	1 - مستوى التكوين الجيد للإطارات والتقنيين في المجمع
0.3	3	0.1	2- امتلاك الشركة قوة بيع
0.4	2	0.2	3- التمتع بالسيولة المالية.
0.5	2	0.25	4 - الخبرة في مجال الصناعة.
0.1	1	0.1	5- الموقف التنافسي الجيد
2.05		1.0	المجموع
			<b>نقاط الضعف</b>
-0.8	4	-0.2	1- طريقة التسيير البيروقراطية بمان المؤسسة عمومية
-0.4	2	-0.2	2- غياب نظام الاعلام والاتصال في المؤسسة
-0.75	3	-0.25	3- عجز نظام التموين بين المؤسسة وفروعها المسؤولة عن التحويل
-0.75	3	-0.25	4- ضعف ونقص قدرات التخزين واماكن الشحن بالنسبة للموانئ
-0.4	4	-0.1	5- غياب استراتيجية طويلة الاجل لدى المؤسسة
-3.1		1	المجموع

المصدر : من اعداد طالبان.

اما فيما يخص معاملات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات ) فقد خرجنا بالعناصر التالية والمدونة في الجدولين التاليين :

الجدول رقم (04) : عناصر الفرص والتهديدات المؤسسة

مقدار الوزن ( و * ت )	التقدير ( 5 - 1 )	الوزن ( 1.0 - 0.0 )	معاملات الفرص
0.75	3	0.25	1 امكانية ارتفاع الاسعار في المستقبل
0.3	2	0.15	2 علاقات الشراكة مع الاسواق القريبة لاكتساب التجربة
0.2	1	0.2	3 بحث الشركات النفطية العالمية عن مناطق اقل خطرا لاستثماراتها
0.5	2	0.15	4 نمو السكان علي المستوى العالمي يؤدي الي زيادة الطلب
0.75	3	0.25	5 سواد الثقافة الاستهلاكية موحدة عالميا بالتالي وفره سوق العمل
2.5		1.0	المجموع
			معاملات التهديدات
-0.6	3	-0.2	1 تزايد ضغط المنافسة الدولية
-0.5	2	-0.25	2 تهديد القطاعات البديلة والمستدامة
-0.3	2	-0.15	3 التغير المستمر لتكنولوجيا
-0.5	2	-0.25	4 فرض المزيد من القيود علي الاستثمار الدولي
-0.15	1	-0.15	5 الارتفاع المتسارع للطلب سيسرع من الاستنفاد احتياطات المحروقات علي المدى الطويل
-2.05		-1.0	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان.

**2 - تحليل الفرص والتهديدات المؤسسة :**

عند تحليلنا لمعاملات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) فإن مؤسسة سوناطراك حسب الاحصائيات لها مجموع وزن ترجيحي يقدر ب 2.05 بالنسبة عناصر القوة في المؤسسة ، بينما جاء الوزن الترجيحي لنقاط الضعف بحوالي 3.1 وهذا ما يؤكد أنّ الكفة الاحصائية المتمثلة في الوزن الترجيحي تميل نحو نقاط الضعف بما تعانيه شركة سوناطراك في بيئتها الداخلية من عديد المشاكل التي تعرقل مساعيها الاستراتيجية والتنافسية.

بالنسبة للبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) جاء الوزن الترجيحي لعوامل الفرص بمجموع 2.5 مقارنة بالوزن الترجيحي للتهديدات والتي كانت حوالي 2.05 ، ما يعطي دلالة احصائية عن توفر فرص للمؤسسة أكثر نسبيا من التهديدات التي تواجهها ، ومنه يتضح أنّه يتوجب على المؤسسة أن تستغلّ هذه النقطة التي هي في صالحها بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.

**3- تحديد الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة :**

بعد مقارنة الوزن الترجيحي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة نجد بأنّ البيئة الداخلية تمتاز بكونها سلبية أكثر منها ايجابية، أي أنّ نقاط الضعف أكبر من نقاط القوة. بينما تمتاز البيئة الخارجية بكونها ايجابية، من خلال أنّ عامل الفرص أكبر من الوزن الترجيحي للتهديدات.

بما أنّ (البيئة الداخلية= نقاط ضعف = - 3.1 ، البيئة الخارجية= فرص = 2.5).  
ليكون ناتج عملية الطرح نتيجة سلبية = (- 0.6).

فإنّه يتوجب على متخذي القرارات الإستراتيجية اتباع استراتيجية العلاجية WO أو (ضعف/فرص) ، والتي تفرض على المؤسسة إتخاذ القرارات التالية:

← إيضاح نقاط الضعف ذات التأثير البالغ في تراجع مستوى أداء المؤسسة والصعوبات التي ستقف أمام تنفيذ القرار الاستراتيجي. ثم محاولة معالجتها أو التقليل منها.

← إبراز أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتي ستساعد في تنفيذ القرار الاستراتيجي. ومحاولة استغلالها بأفضل طريقة، مع مراعاة نقاط الضعف التي قد تؤثر على مسعى المؤسسة في الاستفادة من هذه الفرص.

← إنّ تنفيذ القرار الاستراتيجي في الوقت الحالي قد يؤدي الى إهدار موارد المؤسسة الداخلية وتقليل فرص المؤسسة الحالية والمستقبلية، وبالتالي فإنّ تقديم الإرشادات والنصائح لتحسين موقف المؤسسة الداخلي ستعمل على تقليل نقاط الضعف ودعم نقاط القوة، وتقوية مركز المؤسسة الكلي في الوقت الحالي، وإعادة ترتيب المصفوفة مرة أخرى للوصول الى نتائج جديدة ايجابية، أو البحث عن قرارات استراتيجية أخرى ملائمة لموقف المؤسسة الحالي.

## خلاصة الفصل الثالث

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة والذي يهدف الي دراسة عملية التحليل الموقفي الاستراتيجي وتطبيق الياته في مؤسسة سوناطراك التي تعمل في ميدان المحروقات.

وحاولنا في هذا الفصل اولا التعريف بالمؤسسة ومجالات نشاطها التي تتخصص في قطاع المحروقات حيث راينا طريقة عمل المنظومة الادارية في المؤسسة والتسيير المركزي الذي يدخل ضمن اليات سياستها كما اخذنا مقارنة حول نشاط المؤسسة ومعرفة اليات عملها في السوق ، وفي الاخير قمنا بعمل التحليل الاستراتيجي بابعاده المختلفة ، حيث كانت الخطوة الاولى هي عملية التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة ، ثم قمنا بتطبيق نموذج بورثر لدراسة البيئة الخارجية الخاصة واخيرا قمنا بتطبيق اداتين للتحليل الاستراتيجي تتمثل في سلسلة القيمة وتحليل سوت للمؤسسة سوناطراك وبعد ذلك تحديد الاستراتيجية المناسبة لعمل المؤسسة والتي كانت تركز علي تصحيح نقاط الضعف اولا اقتناص الفرص الموجودة في السوق.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

من خلال الدراسة النظرية وتطبيقية التي قمنا بها ،ومن خلال مختلف المتغيرات المتعلقة بتحليل الموضوع تمكنا من تكوين فكرة عن التحليل الموقفي الاستراتيجي وعلاقته بنشاط المؤسسة ولإجابة عن الاشكالية الرئيسية التي تركز حول ماهو دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدي المنظمة قمنا بتحليل الموضوع من جوانبه الرئيسية وهذا بالتعرض اولا لتشخيص الاستراتيجي كمدخل عام لتحليل الموقفي الاستراتيجي والي اجراءات دراسة وتحليل البيئة ومحيط المؤسسة ببعض الادوات الخاصة بعملية التحليل الاستراتيجي ، وفي الاخير قمنا بدراسة التحليل الموقفي الاستراتيجي SWOT بمختلف ابعاده .

### نتائج الدراسة :

- ❖ ان من اهم مايمكن ان يقدمه التحليل الموقفي الاستراتيجي للمؤسسات هو معرفة اربع مفاهيم اساسية : نقاط القوة والضعف الداخلية ،الفرص والتهديدات الخارجية ،وهذا التحليل يبني علي دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها .
- ❖ يعتبر التحليل الموقفي الاستراتيجي ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية لوضع اي خطة على مستوى المؤسسات وحتى الافراد في اتخاذ القرارات حياتهم اليومية ، وهي من ادوات التحليل الاستراتيجي السهلة وشديدة الاهمية والتي لايجب اغفالها او تجاهل اهميتها .
- ❖ يتوقف نجاح المؤسسة الي حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ،ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ، وبدرجة تاثير كل منهما ، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الاهداف التي يجب تحقيقها ،وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب ،وانماط القيم والعادات والتقاليد السائدة
- ❖ تكسب عملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسة القدرة على تفعيل نشاط المؤسسة اكثر وجعلها اكثر كفاءة وتنافسية في السوق .
- ❖ من نتائج الدراسة التطبيقية ايضا انه على المؤسسات ان تحدد بالضبط ماهي اولوياتها الحالية بالضبط سواء لتعزيز نقاط ضعفها وايضا هل يجب عليها اولا اقتناص الفرص ام التهديدات وكل هذا بالقيام بدراسة تحليلية لبيئة المؤسسة واستخدام احدي ادوات التحليل لاختيار الاستراتيجية المناسبة .

## اختبار صحة الفرضيات:

### ❖ الفرضية العامة

مكننت نتائج الدراسة من اعداد التحليل الموقفي الاستراتيجي SWOT لشركة سوناطراك بناء علي اجابات الدراسة علي الابعاد الاربعة لتحليل البيئي ، والذي سما لنا من تحديد البديل الاستراتيجي لسوناطراك والمتمثل في اختيار استراتيجية العلاجية لمعالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة .

### ❖ الفرضيات الفرعية

- تم تاكيد الفرضية الاولى من خلال الدراسة علي دور تحليل نقاط القوة لمؤسسة سوناطراك ، حيث توصلنا انها تمتلك الخبرة في مجال الصناعة مما يجعلها قادرة على استثمار في الخارج .

- تم تاكيد الفرضية الثانية من خلال الدراسة علي دور تحليل نقاط الضعف لمؤسسة سوناطراك ،حيث توصلنا ان سوناطراك تعاني من ضعف ونقص قدرات التخزين واماكن الشحن بالنسبة للموانئ مما سيؤذي الي هدر طاقة البترولية .

- تم تاكيد الفرضية الثالثة علي دور تحليل الفرص لمؤسسة سوناطراك ، حيث لديها امكانية رفع اسعارها في السوق مما سيجعلها تتمتع بسيولة مالية .

- تم تاكيد الفرضية الرابعة علي دور تحليل التهديدات لمؤسسة سوناطراك ، حيث ان سوناطراك تتاثر بفرض المزيد من القيود علي الاستثمار الدولي وكذلك تهديد القطاعات البديلة والمستدامة .

## التوصيات والاقتراحات:

- الاهتمام الاكثر وتفعيل التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة
- الاهتمام بتطوير في البيئة الداخلية والخارجية تجعل من القائمين على الشركة مضطرين لتهيئتها كي تتمكن من تحقيق الاهداف المتمثلة في زيادة الانتاج والاحتياطات فعلى سوناطراك ان تؤسس عملها على استراتيجية تهدف الي خفض التكاليف .
- يجب على سوناطراك ان تتكيف مع معطيات الواقع الدولي الجديد لمواجهة تحديات العولمة والانفتاح التجارية وتشدد المواصفات والمقاييس البيئية للمنتجات .
- التاهيل الجانب التكنولوجي والتنظيمي لشركة سوناطراك ،مما يؤهلها الي دخول باب الاستثمار الخارجي والنفوذ الي الاسواق العالمية وتوسيع الرقعة الجغرافية خارجيا .



### افاق الدراسة :

- عالجت هذه الدراسة دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة ولاثراء هذا الموضوع نقترح مواضيع مستقبلية تتمثل في مايلي :
- دراسة التحليل الاستراتيجي على مستوى التسويق الالكتروني .
  - محاولة اكتشاف طرق جديدة او نماذج جديد في عملية التحليل الاستراتيجي .
  - استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

اولا :الكتب

1. احمد القطامين ، الادارة الاستراتيجية \_حالات تطبيقية ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الاردن، 2002.
2. اسماعيل محمد الصرايرة ، التحليل الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
3. اياد عبد الفتاح النسور ، استراتيجيات التسويق ، مدخل نظري وكمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2012 .
4. بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان
5. توماس وهلين هنجر ، الادارة الاستراتيجية ،ترجمة محمود الحبيب المرسي واخرون ، معهد الصدارة العامة ، السعودية ، 1990 .
6. ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 .
7. جمال الدين محمد المرسي واخرون ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2007 .
8. خالد محمد بني حامد ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2009 .
9. رضا خلاصي مروج ، الادارة الاستراتيجية ، دار الهومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ، 2015 .
10. روبرت بيتش ديفدلي ، الادارة الاستراتيجية وبناء المزايا التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة ، 2008 .
11. زكريا مطلق ، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية )، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2005 .
12. سعد غالب ياسين ، الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010 .
13. سليم الصنية ، نظام المعلومات الادارية ، (ادارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية ) ، الوراق للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الاردن، 2001 .
14. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل صبيحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2007 .

15. عبد الحميد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2006 .
16. عبد السلام ابو قحف ، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 .
17. عبد العزيز حيثور ، الادارة الاستراتيجية، دار المسير للنشر والتوزيع ، عمان .
18. عبد العزيز حيثور ، الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير ، دار المسير ، الاردن ، 2007 .
19. عبد المليك مزهودة ، الادارة الاستراتيجية للمؤسسات ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
20. غضبان حسام ، برني ميلود ، الادارة الاستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، 2020 .
21. فضل حمد القيسي ، علي حسن الطائي ، الادارة الاستراتيجية ، نظريات ،مداخل امثلة ، قضايا معاصرة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2014 .
22. محمد الصيرفي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الوفاء ، ط1 ، الاسكندرية ، 2008 .
23. محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .
24. محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق ، مدخل كمي وتحليلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2000 .
25. محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، تسويق الاستراتيجي ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2011 .
26. نادية العارف ، الادارة الاستراتيجية الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 .
27. نبيل محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2003 .
28. وائل ادريس ، طاهر الغالبي ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان الاردن ، 2011 .

#### ثانيا: مذكرات التخرج

1. بوحفص رواني ، المراجعة البيئية وسبل تطبيقها في الجزائر علي ضوء التجارب الدولية ، دراسة حالة مجمع سوناطراك ، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2018 .

2. بوزيدي دارين ،مساهمة لاعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء ،دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير ،فرع تسيير المؤسسات،باتنة،2006 .
3. بوغي فطيمة ، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي ، دراسة حالة مؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية جامعة الحاج لخضر ،باتنة .
4. سلطاني محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ،واقعه واهميته ، وشروط تطبيقه ،دراسة حالة ،الصناعات الصغيرة والمتوسطة بسكرة ،رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006/ 2005 .
5. سليم مخضار دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر ، اطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2018 .
6. شريف بوقصبة ، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية ، علي التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة شركة سوناطراك ،اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2016 .
7. صائل وليد يوسف عمرو ، تحليل بيئة الاعمال لصناعة الادوية في فلسطين رسالة لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،في كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين 2016 .
8. صقر محمد الفقيه ، التحليل الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام الحصة ، النمو ، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال ، الجامعة العربية المفتوحة في الدانمارك ، 2013 .
9. عزي فريال منال ، انعكاسات تطبيق محاسبة التحوط علي القياس والافصاح المحاسبي ، دراسة حالة شركة سوناطراك ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة ومالية ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، 2017.
10. العيد القريشي ، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو باداء المؤسسة ، دراسة حالة مجمع سوناطراك ، اطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2016.
11. مزاري زكريا ، الشراكة الاجنبية كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة سوناطراك ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص استراتيجي دولي،2015 .
12. ميادة قويدري ، اثر التسويق الاستراتيجي علي تنافسية المؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة موبيليس ،مذكرة ماجستير، علوم التسيير ،جامعة ورقلة ، 2009.

13. هوارى السويسي ، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في اطار التحولات الاقتصادية بالجزائر ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 .

### ثالثا: المجلات

1. بخدة شهرزاد ، استخدام بطاقة الاداء المتوازن وتحليل SWOT في تطوير والتخطيط الاستراتيجي ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 3 .
2. بن علي امينة عبد الجليل ، مقدم التحليل استراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال SWOT دراسة حالة مؤسسة فينوس للمواد التجميل ، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر ، مجلة اقتصاديات المال والاعمال ، العدد 6 جوان 2018 .
3. زكريا محمد زكريا هيبية محمود علي السيد ، التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم ، مفهومه واليات تطبيقه ، مجلة العلوم التربوية جامعة الملك سعود ، العدد 4 ، الرياض ، السعودية 2016 .
4. الطيب داودي ، اثر التحايل البيئية الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية مجلة الباحث ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2007 .
5. عباس حسين جواد، اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، العدد 2 ، جامعة بابل العراق ، 2010 .
6. علي غباش محمد ، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الاعمال باستخدام مصفوفة BCG مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة المنصورية ، العدد 7 ، العراق ، 2015 .
7. قرية محمد ، التشخيص كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، جامعة الاغواط محلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، المجلد 8 ، العدد 1 .
8. مداح عرابي الحاج ، اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الراسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، العدد 5 ، 2008 .
9. مزوغ عادل ، دراسة نقدية لاستراتيجيات PORTER التنافسية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، العدد 10 ، جوان 2013 .
10. يونس عبد العزيز مقداي واخرون ، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان ، المجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي ، عمان ، العدد 10 .

رابعاً : محاضرات

1. برني ميلود ، محاضرات في الادارة الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ، ميلة ، 2018/2017 .
2. عيسى حيرش ، الادارة الاستراتيجية ، محاضرات في جامعة ملك فيصل .

خامساً: المراجع الاجنبية

1. Frédéric lery ,les stratégies de l'entreprise ,2éme ed ,ed ,fronce ,2004 .
2. Gerard ganibadi ,l'analyse stratégique édition organisation ,Fronce ,3éme edition ,2002.
3. Jean –pierre helfer et autres (2000) management stratégie et organisation ,3éme édition ,vuibert ,fronce .
4. Lasry (la stratégie l'entrepmisc )Imprié A compteD'auteur ,2006.
5. Lawrence GFine (2003) :the swot Analsis Using your strength to overcone wealnesses ,Opportunities to overcone threats ,copyright by kich it ,LLC ,(www.lawerencefine.com).
6. Michel Porter ,competitive advantage ,He free press ,NewYork ,1998.
7. Porter ME ,how competitive forces shape strategy ,Haward business revtew March –April ,1979.
8. Porter MF ,conptitive A dvantage –creatingand sustaining superior preformance ,the free press ,New York ,1985.
9. Sonatrach An integrated oil & gas Company ,Headpuarters ,Djenan El malik ,Hydra Algiers Baosem ,2013.
- 10.Sonatrach une compagnie pétrolière & gasière intégrée, Baosem,2014.
- 11.Sonatrach une compagnie pétrolière & gasière intégrée, direction générale Djenan El malik H ydra ,Alger, Baosem,2012.

1. <https://mawdoo3.com>
2. <https://or.wikipedia.or>
3. [www.djazairess.com/aps/95987](http://www.djazairess.com/aps/95987)
4. [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz)
5. [www.vapulus.com](http://www.vapulus.com)
6. [www.lawrencefine.com](http://www.lawrencefine.com)